

**Lumturije Redzepi**

**Das Menschenbild Generation Y:  
Merkmale und Herausforderungen im Hinblick  
auf Personalgewinnung und -bindung**

eingereicht als

**DIPLOMARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**  

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**Personalwesen**

Salzburg, 2011

**Erstprüfer: Prof. Dr. Ulla Meister**

**Zweitprüfer: Prof. Dr. Holger Meister**

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

## **Bibliographische Beschreibung und Kurzreferat**

Bibliographische Bezeichnung:

Redzepi, Lumturije:

Das Menschenbild Generation Y: Merkmale und Herausforderungen im Hinblick auf Personalgewinnung und -bindung. - 2011 - 107 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Personalwesen, Diplomarbeit, 2011

Referat:

Ziel dieser Arbeit ist es, die Bedürfnisse und Charakteristika der Vertreter der Generation Y dahingehend aufzuzeigen, um ein besseres Verständnis im Umgang mit diesen für die Bereiche der Personalgewinnung, Personalbindung und Personalführung zu gewährleisten. Die Generation Y unterscheidet sich deutlich von der Vorgängergeneration, der Baby Boomer Generation, in Bezug auf Lebenseinstellung, Technologieaffinität und nicht zuletzt durch ihre Erwartungshaltungen an den Arbeitgeber. Hinzu kommt, dass in Anbetracht des demographischen Wandels das Personalmanagement, bedingt durch die sinkenden Geburtenraten der nachfolgenden Jahrgänge, in den nächsten Jahren vor neuen Herausforderungen steht.

Für das künftige Personalmanagement ist es wichtig, zeitgemäße bzw. generationsgerechte Personalmanagementinstrumente einzusetzen, um diese Human-Ressourcen dieser Generation zu gewinnen und zu binden und somit den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern. Die Bedürfnisse und Charakteristika der Generation Y werden einerseits durch die Literaturanalyse und andererseits durch qualitative Befragungen, in Form von Experteninterviews, aufgezeigt. Diese Anforderungen der Generation Y fließen in weiterer Folge durch das Darstellen geeigneter Personalmanagementinstrumente im Bereich der Gewinnung, Bindung und Führung ein.

Den Abschluss dieser Arbeit bildet die Empirie. Hier werden die theoretischen den empirischen Ergebnissen ausgewertet, gegenübergestellt und in der Zusammenführung respektive dem Fazit kritisch gewürdigt.

## **Danksagung**

Diese Diplomarbeit möchte ich meinem geliebten Vater und meiner geliebten Mutter widmen, die mir stets Rückhalt gegeben haben und mir mit unermüdlichen Gesprächen und den Glauben an mich motivierend zu Seite gestanden sind.

Besonders bedanke ich mich bei meinen Geschwistern für Ihre fachliche und persönliche Unterstützung sowie Motivation während des gesamten Studiums, vor allem aber auch während der Entstehung dieser Arbeit.

Ebenso möchte ich mich bei meiner geschätzten Betreuerin, Frau Prof. Dr. Ulla Meister bedanken, die mir bei Fragen stets zur Seite stand.

Weiters danke ich all meinen Freunden und Studienkollegen die mir während dieser Arbeit mit inhaltlichen Anregungen, weiterführenden Ideen und motivierenden Gesprächen zur Seite gestanden sind.

Abschließend bedanke ich mich bei meinen Interviewpartnern, die sich für mich Zeit genommen haben. Ohne ihr Mitwirken hätte die Arbeit in dieser Form nicht entstehen können.

### **HINWEIS IM SINNE DES GLEICHBEHANDLUNGSGESETZES**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Mitarbeiter/in, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Zielsetzung.....	5
1.3. Vorgehensweise.....	5
1.4. Aufbau der Arbeit .....	7
<b>2. Herausforderungen des Human Ressource Managements .....</b>	<b>9</b>
2.1. Grundlagen .....	9
2.2. Demographischer Wandel.....	11
2.3. Herausforderungen im Überblick.....	13
2.3.1. Marktdynamik.....	13
2.3.2. Organisationsdynamik.....	14
2.3.3. Wertewandel .....	15
2.3.4. Globalisierung .....	16
2.4. Aufgabenfelder.....	17
2.4.1. Auswahl .....	18
2.4.2. Entwicklung.....	21
2.4.3. Motivation .....	22
2.4.4. Führung .....	25
<b>3. Menschenbilder .....</b>	<b>29</b>
3.1. Grundlagen und Begriffsdefinitionen .....	29
3.2. Entwicklung der Menschenbilder.....	30
3.3. Menschenbild nach McGregor.....	31
3.4. Menschenbild nach Schein .....	34

---

3.5.	Menschenbild Generation Y .....	35
3.6.	Generation Y versus Baby Boomer .....	38
3.7.	Merkmale der Generation Y .....	40
3.7.1.	Gemäß Don Tapscott.....	41
3.7.2.	Gemäß Diana Oblinger und James Oblinger.....	41
3.7.3.	Gemäß John Palfrey und Urs Gasser.....	42
3.7.4.	Erwartungen und Wertvorstellungen an die Arbeitswelt .....	43
3.7.5.	Herausforderungen an den Arbeitgeber .....	43
<b>4.</b>	<b>Generation Y: Personalführung, -bindung und -gewinnung.....</b>	<b>45</b>
4.1.	Personalführung - Grundlagen .....	45
4.1.1.	Klassischer Führungsstil .....	47
4.1.2.	Kooperativer Führungsstil .....	48
4.1.3.	Autoritärer Führungsstil.....	49
4.1.4.	Moderner Führungsstil .....	50
4.1.5.	Transaktionale Führung .....	50
4.1.6.	Charismatische Führung .....	51
4.1.7.	Mitarbeiterorientierte Führung .....	52
4.2.	Personalbindung - Grundlagen.....	53
4.2.1.	Veränderungen in der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung .....	54
4.2.2.	Weiterbildung .....	55
4.2.3.	Work-Life-Balance.....	57
4.2.4.	Motivation .....	58
4.2.5.	Führung .....	58
4.3.	Personalgewinnung - Grundlagen .....	60
4.3.1.	E-Recruiting .....	61
4.3.2.	Chancen und Risiken des E-Recruiting .....	62
4.3.3.	E-Recruiting über Unternehmenshomepage .....	64
4.3.4.	Jobbörsen im Internet .....	66

---

4.3.5. College Recruiting.....	68
<b>5. Empirie .....</b>	<b>70</b>
5.1. Überblick - empirische Sozialforschungsmethoden .....	70
5.2. Qualitative Sozialforschungsmethoden .....	72
5.3. Experteninterview - Interviewleitfaden .....	74
5.4. Auswahl der Interviewpartner .....	75
<b>6. Auswertung der Experteninterviews .....</b>	<b>77</b>
6.1. Interviewpartner .....	77
6.2. Erkenntnisse empirische Sozialforschung .....	79
6.2.1. Themenschwerpunkt 1 .....	79
6.2.2. Themenschwerpunkt 2 .....	80
6.2.3. Themenschwerpunkt 3 .....	81
6.3. Fazit der Arbeit.....	81
<b>Anhang - Interviewleitfaden .....</b>	<b>84</b>
<b>Anhang - Transkription der Experteninterviews.....</b>	<b>85</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XVII</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Entwicklungsphasen Personalwesen seit 1950	9
Tabelle 2:	Vorausberechnete Bevölkerungsstruktur für Österreich 2009-2075	12
Tabelle 3:	Vor- und Nachteile der internen / externen Personalgewinnung	20
Tabelle 4:	Führungshandeln nach der Theorie Y	33
Tabelle 5	Arbeitseinstellungen der Generationsidealtypen	40
Tabelle 6:	Führungsmodelle	60
Tabelle 7:	Chancen und Risiken des E-Recruiting	64
Tabelle 8:	Vor- und Nachteile des E-Recruiting über die Unternehmenshomepage	66
Tabelle 9:	Merkmale qualitativer und quantitativer Sozialforschung	72
Tabelle 10:	Pole des Kontinuums der Gesprächsführung	73
Tabelle 11:	Hilfsraster für Folgefragen (mit Kurzbeispielen)	75
Tabelle 12	Kriterien der Auswahl der Interviewpartner	78
Tabelle 13:	Merkmale der Interviewpartner	78
Tabelle 14:	Häufigkeit der Merkmalsnennungen – Themenschwerpunkt 1	79
Tabelle 15:	Häufigkeit der Konkurrenzvorteilsnennungen – Themen- schwerpunkt 2.	80

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Generationen und ihre Sozialisations- und Erwerbsphasen	3
Abbildung 2 :	Entwicklung der Bevölkerung in 100 Jahren	4
Abbildung 3:	Untersuchungsdesign	6
Abbildung 4:	Aufbau der Arbeit	8
Abbildung 5:	Einflussfaktoren auf das Personalmanagement	13
Abbildung 6:	Wertewandel und Arbeitsverhalten	16
Abbildung 7:	Prozesskette der Personalgewinnung	19
Abbildung 8:	Pyramide der Motive von Maslow	23
Abbildung 9:	Bevölkerungsstruktur für Österreich 2010-2075	26
Abbildung 10:	Bevorzugte Motive der Generation Y in Organisationen	28
Abbildung 11:	Entwicklung der Menschenbilder	31
Abbildung 12:	Theorie X und Y in einem Unternehmen	34
Abbildung 13:	Spannungsfelder der Generation Y	37
Abbildung 14:	Wichtige Faktoren am Arbeitsplatz	44
Abbildung 15:	Einflussfaktoren der Führung	47
Abbildung 16:	Grundprinzipien der transaktionalen Führung	51
Abbildung 17:	Faktoren des Personalmarketings der Mitarbeiterbindung und Fluktuation	54
Abbildung 18:	Überblick empirischer Sozialforschungsmethoden	70



# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung

Die Generation Y ist in einer Gesellschaft mit hoher Transparenz, ständiger Kommunikation, vielen Wahlmöglichkeiten und großem Individualismus groß geworden.<sup>1</sup> Um die Tragweite der veränderten Lebens- und Arbeitssituation der Generation Y zu verstehen, bietet eine Betrachtung der gesellschaftlichen Entwicklung seit dem 2. Weltkrieg Aufschluss. Als erste zu betrachtende Gesellschaftsform sind hierbei die Nachkriegsgeneration bzw. Veteranen zu nennen. Diese befindet sich heute noch im Erwerbsleben bzw. ein Großteil steht kurz vor dem Eintreten oder ist bereits im Ruhestand. Diese Generation ist es gewohnt, Respekt vor dem Vorgesetzten zu haben und dessen Vorgaben kaum in Frage zu stellen. Mitglieder dieser Generation erwarten, dass ihre Lebens- und Arbeitserfahrung wertgeschätzt wird und in Bereichen, in denen sie Kompetenzen vorweisen, auch in Entscheidungsfindungen eingebunden werden. Sie erkennen junge Führungskräfte als solche nur dann an, wenn sie von deren Kompetenz überzeugt sind.<sup>2</sup> Chronologisch folgte darauf die Baby Boomer Generation und steht heute mit der Generation Y gleichzeitig im Erwerbsleben. Die Baby Boomer Generation bildet das Rückgrat der heutigen Erwerbsbevölkerung, da sich Vertreter dieser Generation in vielen Unternehmen an entscheidenden Positionen befinden. Die Dominanz dieser Generation wird auf dem Arbeitsmarkt bis zum Jahr 2015 anhalten.<sup>3</sup> Charakteristisch für diese Generation ist, dass sie es von klein an gewohnt ist, sich Herausforderungen und Konkurrenzsituationen gegenüber vielen Mitbewerbern ihres Geburtsjahrgangs zu stellen. Sie bewertet und vergleicht eigene Leistungen mit denen Mitstreitern.<sup>4</sup>

Die chronologisch nachfolgende Generation ist als die Generation Golf oder Generation X bekannt und setzt sich aus den Geburtsjahrgängen von 1965 bis 1975 zusammen. Diese Generation ist die erste Generation, welche es sehr gut beherrscht, viele Informationen zur gleichen Zeit zu verarbeiten und in Ideen und Handlungen umzusetzen. Im Gegensatz zu den Baby Boomern und insbesondere der Nachkriegsgeneration, setzen sie Arbeit nicht mehr mit Selbsterfüllung gleich. Diese Generation hat durch die Krisenjahre Ende der 70er und Anfang der 80er gelernt, dass es trotz guter Qualifikationen dennoch keinen Schutz gegen Entlassung und

---

<sup>1</sup> Vgl. Parment, 2009 S. 20f

<sup>2</sup> Vgl. Bruch / Kunze / Böhm, 2010 S. 114

<sup>3</sup> Vgl. Filipczak / Raines / Zemke, 2000 S. 88

<sup>4</sup> Vgl. Bruch / Kunze / Böhm, 2010 S. 120f

Arbeitslosigkeit gibt. Die Loyalität gegenüber dem Unternehmen ist viel geringer als bei den Generationen davor.<sup>5</sup>

Die Abbildung 1 Generationen und ihre Sozialisations- und Erwerbsphasen gibt einen Überblick über die vorher genannten Generationen, die sich derzeit im Erwerbsleben befinden. Die einzelnen Generationen wurden je nach Geburtszeitraum kategorisiert. In der Literatur existieren viele verschiedene Angaben über die Geburtsjahrgänge der jeweiligen Generation. In dieser Arbeit wurden nachstehende Autoren für die Kategorisierung herangezogen.

Die Autoren Bruch, Kunze und Böhm haben sich auf folgende Kategorisierung des Alters dieser Generationen geeinigt:

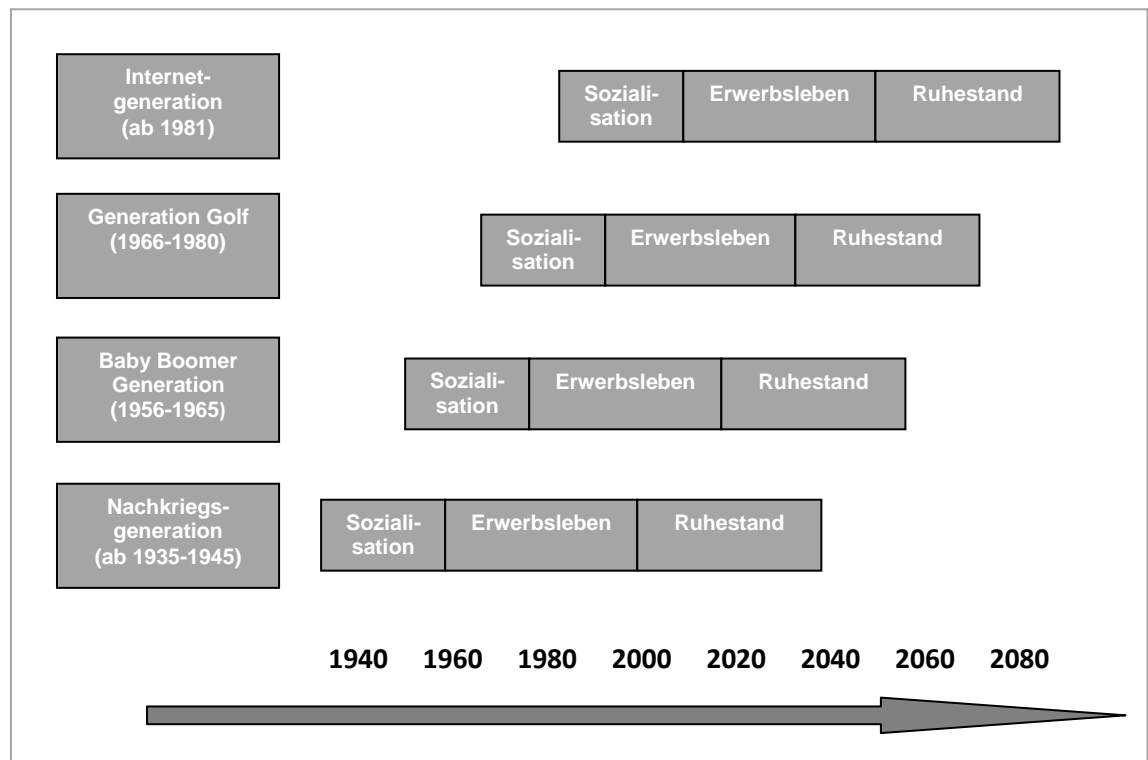
- Die Nachkriegsgeneration (Geburtsjahrgänge ca. 1935 - 1945)
- Die Baby Boomer Generation (Geburtsjahrgänge ca. 1956 - 1965)
- Die Generation Golf (Geburtsjahrgänge ca. 1966 - 1980)
- Die Internetgeneration (Geburtsjahrgänge ab ca. 1981)<sup>6</sup>

Die nachfolgende Übersicht zeigt, in welcher Phase sich die einzelnen Generationen auf einer Zeitskala von 1940 bis 2080 befinden, nämlich in der Sozialisations-, Erwerbsphase oder im Ruhestand.

---

<sup>5</sup> Vgl. Bruch / Kunze / Böhm, 2010 S.121f

<sup>6</sup> Vgl. Bruch / Kunze / Böhm, 2010 S.95



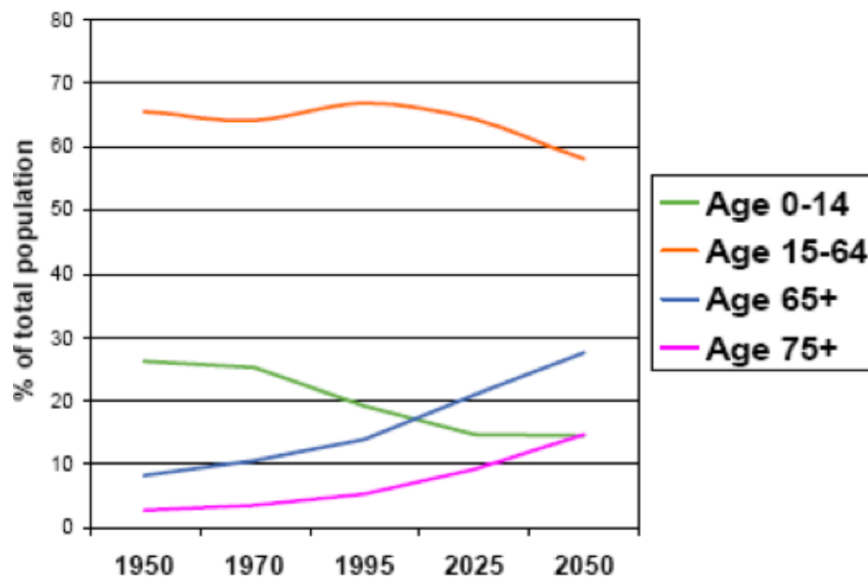
**Abbildung 1: Generationen und ihre Sozialisations- und Erwerbsphasen. In  
Anlehnung an Bruch / Kunze / Böhm 2010<sup>7</sup>**

Die derzeit auf den Arbeitsmarkt strömende Erwerbsgesellschaft wird in der Fachliteratur als die Generation Y oder auch Millennials bezeichnet. Die Generation Y ist hervorragend für eine hoch technisierte Arbeitswelt ausgestattet. In Zukunft werden die Arbeitgeber gezwungen sein, ihre Firmenpolitik und -praktiken auf die Werte dieser Generation abzustimmen. Diese Generation ist lebenslanges Lernen gewöhnt. Einerseits haben Unternehmen, die diese Mitarbeiter mit unterschiedlichen Weiterbildungsmöglichkeiten fördern, einen großen Vorteil gegenüber anderen Organisationen.<sup>8</sup> Andererseits erfordert dieser Vorteil einen hohen Aufwand seitens der Organisation, um den Ansprüchen der neuen Arbeitnehmergeneration gerecht zu werden.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Vgl. Bruch / Kunze / Böhm, 2010 S. 97

<sup>8</sup> Vgl. Denzel / Ballier, 2008 S. 20

<sup>9</sup> Vgl. Parment, 2009 S. 20f



Base: European region – population by age groups  
Source: IIASA 2002

**Abbildung 2: Entwicklung der Bevölkerung in 100 Jahren.<sup>10</sup>**

Die oben angeführte Abbildung 2 verdeutlicht, dass sich ein überwiegender Teil der europäischen Arbeitnehmerkraft in Richtung Ruhestand bewegt. Die Generation Y und die Baby Boomer stehen gleichzeitig im Erwerbsleben, wobei die letzteren mit insgesamt knapp 100 Mio. Arbeitstätigen in den nächsten 10 Jahren die Pension antreten werden.<sup>11</sup>

Dem gegenüber steht eine europaweit rückläufige Geburtenrate und eine geringe Zuwanderung. Diese beiden Faktoren verursachen einen steigenden Mangel an Arbeitskräften in vielen Branchen, weshalb es für Unternehmen notwendig wird, entsprechende Maßnahmen zu treffen, um die Ressource Mensch für sich zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.<sup>12</sup>

Es kann festgestellt werden, dass der gesellschaftliche Wandel über die vergangenen 60 Jahre dynamisch und schnell erfolgt ist. Die Problematik hierbei ist darin zu sehen, dass sich die Unternehmungen mithilfe ihres Personalmanagements an die jeweilige Generation anpassen müssen. Für das Personalmanagement wird es in Zukunft immer

<sup>10</sup> Vgl. Forrester Consulting: [http://loader.eurorscg.fi/partner/xerox/Forrester\\_report.pdf](http://loader.eurorscg.fi/partner/xerox/Forrester_report.pdf), verfügbar am 12.10.2010

<sup>11</sup> Vgl. Europäische Kommission Eurostat: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-NK-06-013/EN/KS-NK-06-013-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NK-06-013/EN/KS-NK-06-013-EN.PDF), verfügbar am 13.10.2010

<sup>12</sup> Vgl. Forrester Research:  
[http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/forrester\\_European\\_perspective\\_workforce.pdf](http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/forrester_European_perspective_workforce.pdf), verfügbar am 12.10.2010

schwieriger werden, qualifizierte Mitarbeiter zu motivieren bzw. zu halten. Insbesondere die Generation Y, auf die im Rahmen dieser Diplomarbeit näher eingegangen wird, steht am Anfang der Jahrtausendwende an der Schwelle zum Eintritt in das Berufsleben. Unternehmen und Führungskräfte sind deshalb gut beraten, durch ein auf die Generation Y abgestimmtes Personalmanagement ihre zukünftigen Leistungsträger durch die richtigen Maßnahmen für sich zu gewinnen und zu binden.

## **1.2. Zielsetzung**

Ein Ziel der Arbeit ist die Abgrenzung der Begriffe ‚Nachkriegsgeneration‘, Baby Boomer Generation, Generation Golf und ‚Generation Y bzw. Millennials. Des weiteren stellt die Arbeit mögliche Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten zwischen der Baby Boomer Generation und den Vertretern der Generation Y dar, da diese beiden Generation noch einige Jahre gemeinsam im Berufsleben stehen.

Es wird weiters erhoben, welche Auswirkungen die Anwendungen einer zielgruppen-adäquaten Personalauswahl, Personalentwicklung, Motivation und Führung auf die Personalgewinnung und -bindung der Generation Y hat.

Von diesem, in Kapitel 1.1 dargestellten, Problemhintergrund abgeleitet, und auf die Zielsetzung aufbauend, befasst sich die vorliegende Arbeit mit folgenden Fragestellungen:

- Wodurch zeichnet sich der Generation Y Mitarbeiter aus?
- Welche Vor- bzw. Nachteile ergeben sich für Organisationen durch Generation Y Mitarbeiter?
- Welche Maßnahmen der Personalführung sind zu treffen, um die Vorteile zu optimieren und die Nachteile zu verringern?

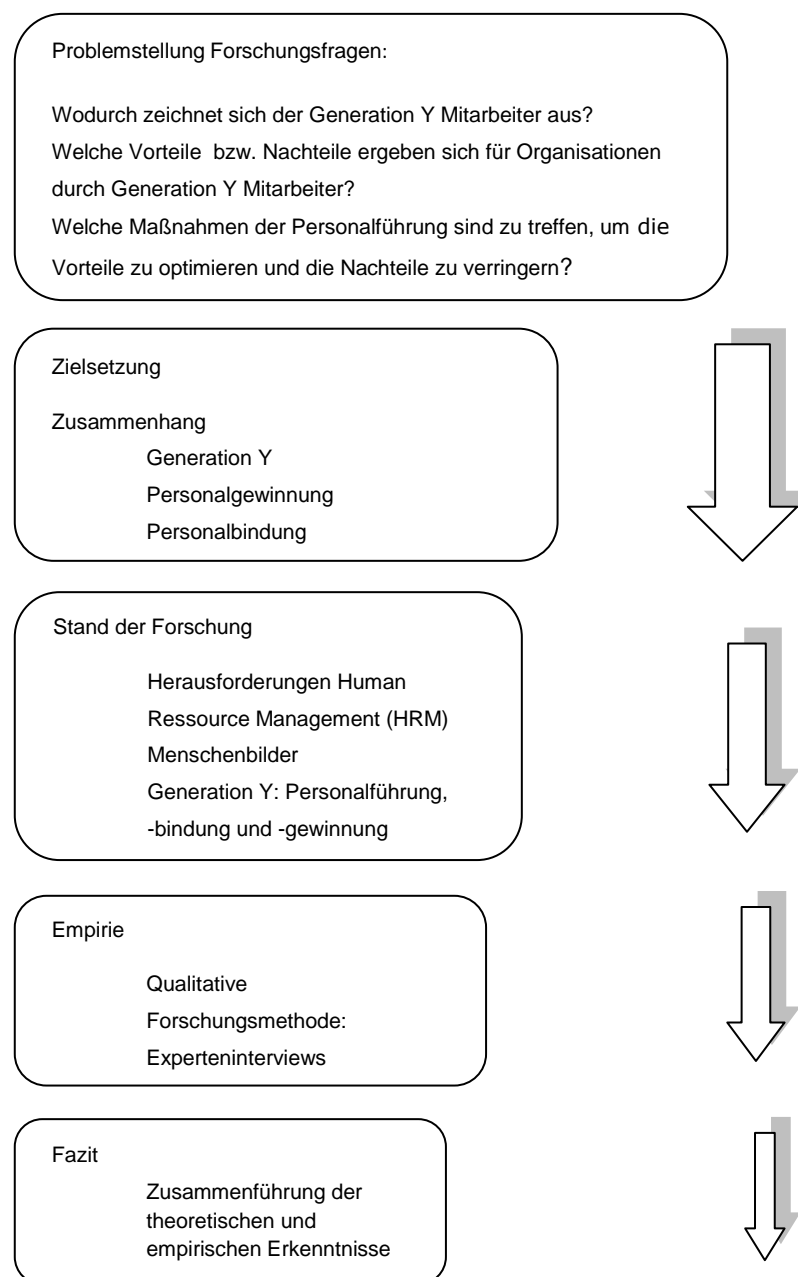
## **1.3. Vorgehensweise**

Diese Arbeit gliedert die Herangehensweise zur Erarbeitung der Themenstellung in zwei Forschungsmethoden und geht dabei wie folgt vor.

Die Arbeit greift zur Erarbeitung der Thematik auf die Forschungsmethode der Sekundärforschung zurück und bearbeitet dabei einschlägige Fachliteratur. Des weiteren werden mittels Primärforschung die Forschungsfragen diskutiert und somit die Erreichung der Zielsetzung angestrebt. Im Rahmen der Primärforschung bietet die Methode der Experteninterviews eine zielgerichtete Fundierung um zusätzliche

Erkenntnisse betreffend der Fragestellungen dieser Arbeit zu gewinnen. Dazu wird eine repräsentative Stichprobe mittels eines qualitativen Fragebogens persönlich interviewt und die Antworten der Befragten werden ausgewertet und einander gegenüber gestellt.

In der nachfolgenden Abbildung 3 ist die Vorgehensweise dieser Arbeit graphisch dargestellt.



**Abbildung 3: Untersuchungsdesign. Eigene Darstellung**

Der Vorgehensweise der Arbeit nach Abbildung 3 geht von der in Kapitel 1 Einleitung erörterten Problemstellung aus und leitet daraus drei Forschungsfragen ab.

Zur Erreichung der Zielsetzung und zur damit verbundenen Beantwortung der Forschungsfragen deckt diese Arbeit die relevante, einschlägige Fachliteratur zu den Themenbereichen Personalbindung und Personalgewinnung der Generation Y ab und stellt diese kritisch mit empirischen Erkenntnissen aus wissenschaftlichen Sozialforschungen gegenüber.

Die Schlussfolgerung und somit auch das Ergebnis dieser Arbeit ist, wie in Abbildung 4 dargestellt, aufzuzeigen und empirisch zu belegen, in welcher Weise die beiden Aufgabenfelder Personalgewinnung und Personalbindung mit dem modernen Menschenbild Generation Y abgestimmt werden können.

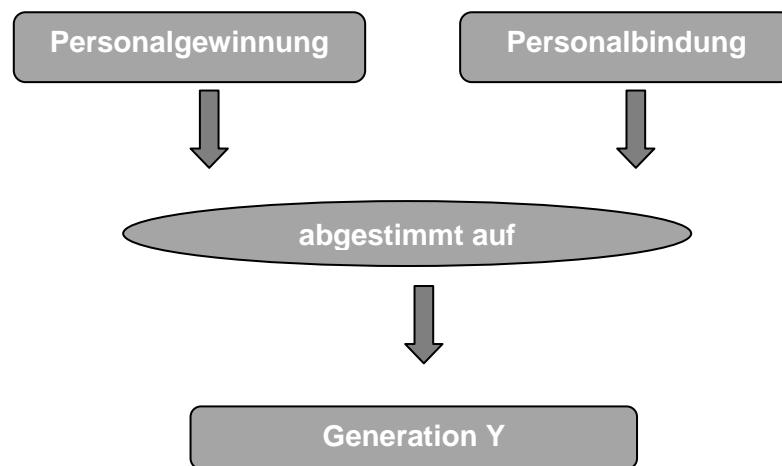
#### **1.4. Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit befasst sich mit der erwerbstätigen Gesellschaft des 21. Jahrhunderts und deren Auswirkungen auf die personalpolitischen Aufgabenfelder der Gewinnung, Bindung und Führung. Demzufolge gliedert sich die Arbeit wie folgt:

- 1. Einleitung
- 2. Wandel und Herausforderungen HRM
- 3. Menschenbilder McGregor, Schein, Generation Y
- 4. Generation Y: Personalführung, -bindung und -gewinnung
- 5. Empirie
- 6. Auswertung und Zusammenführung Theorie - Empirie, Fazit der Arbeit

Die Einleitung dient dazu, eine Einführung in die Themenstellung zu geben, die Problemstellung im Detail zu erörtern und die damit verbundene Zielsetzung dieser Arbeit darzulegen. Darauf aufbauend befasst sich das Kapitel 2 mit den Herausforderungen und dem Wandel im HRM und zielt damit darauf ab die Basis und das Verständnis für die Problemstellung zu bieten. Nachfolgend werden in Kapitel 3 Menschenbilder auf Basis des aktuellen Forschungsstandes erörtert und kritisch diskutiert. Basierend auf der Darlegung des Forschungsstandes im Bereich Menschenbilder geht dieses Kapitel abschließend im Detail auf die Generation Y ein. Hierbei werden im speziellen die Merkmale der Generation Y erörtert. Die Personalgewinnung und Personalbindung von dem speziellen Menschenbild Generation Y und dessen Wirkung auf die gesamte Organisation zeigt. Den Theorieteil

schließt das Kapitel 4 Personalführung, -bindung und -gewinnung ab. Hierbei zeigt das Kapitel 4 Methoden auf, welche sich zur adäquaten Führung von Generation Y Mitarbeitern als erfolgreich erweisen. Im nächsten Kapitel 5 Empirie wird die Herangehensweise des praktischen Teils der Arbeit vorgestellt. Es wird ein Überblick über die empirischen Sozialforschungsmethoden gegeben und in weiterer Folge auf die qualitativen Sozialforschungsmethoden näher eingegangen, da nur diese Form der Sozialforschung eine Relevanz für diese Arbeit hat. Abschließend erfasst dieses Kapitel die praktische Anwendung der Forschungsmethodik - Experteninterview - anhand des Interviewleitfadens und der Herangehensweise an die Befragung.



**Abbildung 4: Aufbau der Arbeit. Eigene Darstellung**

Die Abbildung 4 zeigt den Aufbau der Arbeit. Hierbei werden die beiden Aufgabenfelder Personalgewinnung und Personalbindung dargestellt, die in naher Zukunft unausweichlich mit dem modernen Menschenbild Generation Y abgestimmt werden müssen. Die Unternehmen sind angehalten jetzt effektive Strategien zur Gewinnung und Bindung der Generation Y zu entwickeln. So gesehen bietet die derzeitige Lage des Arbeitsmarktes möglicherweise beiden Seiten die beste Chance, einander kennenzulernen und den Anpassungsprozess in Gang zu setzen.



## 2. Herausforderungen des Human Resource Managements

Das vorliegende Kapitel Herausforderungen des Human Resource Managements befasst sich mit den Herausforderungen des Personalmanagements von heute. Als wichtigste Herausforderungen sind hierbei die Auswahl, Entwicklung, Motivation und Führung zu nennen. Die oben genannten Herausforderungen weisen einen engen Zusammenhang mit der Themenstellung auf und werden in den nachfolgenden Unterkapiteln 2.4.1 bis 2.4.4 im Detail diskutiert. Das Human Resource Management ist eine vergleichsweise junge Disziplin der Personallehre die einem Wandel und Entwicklungsprozess unterliegt. Diese Entwicklungsphasen des Personalwesens werden im nachfolgenden Kapitel 2.1 Grundlagen im Detail beschrieben.

### 2.1. Grundlagen

Nach Wunderer erstreckt sich die Unterteilung der Entwicklungsphasen über die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts. Das Human Resource Management hat sich seit den 60er Jahren verändert und entwickelt. Dies wird in der nachfolgenden Tabelle 1 Entwicklungsphasen Personalwesen seit 1950 verdeutlicht. Nach Wunderer erfüllt jede Entwicklungsphase eine zugewiesene Hauptfunktion mit einer jeweiligen Verantwortlichkeit und verfolgt dabei eine gewisse Philosophie.

	bis/ab ca,	Hauptfunktionen	Verantwortlich	Philosophie
I. Bürokratisierung	bis ca.1960	Verwaltung Durchführung personalpolitischer Entscheidungen	Kaufmännische Leitung	Kaufmännische Bestandspflege der Personalkosten
II. Institutionalisierung	ab ca.1960	Professionalisierung Zentralisierung Spezialisierung	Personalleiter im Groß- und z.T. Mittelbetrieb	Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen
III. Humanisierung	ab ca.1970	Humanisierung Partizipation Mitarbeiterorientierung Gestaltung der Arbeit	Personalstäbe Arbeitnehmervertre- tungen	Anpassung der Organisation an die Mitarbeiter, Effizienz
IV. Ökonomisierung	ab ca.1980	Flexibilisierung Rationalisierung Substitution von Personal durch Kapital	Personalwesen, Linienmanagement	Anpassung an veränderte Umweltbedingunge- n, Effektivität
V. Intrapreneuring	ab ca.1990	Unternehmerisches Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten	Geschäftsleitung, Linie, Mitarbeiter	Mitarbeiter sind die wertvollste und sensitivste Ressource

**Tabelle 1: Entwicklungsphasen Personalwesen seit 1950. In Anlehnung an Wunderer, 1992<sup>13</sup>**

<sup>13</sup> Vgl. Wunderer, 1992 S. 202-203

Die erste Entwicklungsphase ist die Phase der Bürokratisierung. Diese Phase dominierte die 60iger Jahre und ist rein administrativ ausgerichtet. Die Hauptfunktionen sind dabei die Verwaltung und Durchführung personalpolitischer Entscheidungen und damit wird diese Phase in die Verantwortung der kaufmännischen Leitung des Personalwesens gelegt. Die Philosophie, die in dieser ersten Entwicklungsphase des Personalwesens verfolgt wird, ist die der kaufmännischen Bestandspflege der Personalkosten.

Die zweite Entwicklungsphase ist die Phase der Institutionalisierung und hat als Hauptfunktionen die Professionalisierung, Zentralisierung und Spezialisierung zur Aufgabe. Die Verantwortung zur Erfüllung dieser Hauptfunktionen wird in Groß- und zum Teil Mittelbetrieben dem Personalleiter zugesprochen, welcher dadurch die Philosophie der Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen als Ziel seiner Funktion erachtet.

Die dritte Entwicklungsphase ist die Phase der Humanisierung. Sie findet ab dem Jahr 1970 statt und erfüllt die Hauptfunktionen der Humanisierung, Partizipation, Mitarbeiterorientierung und Gestaltung der Arbeit. Die Verantwortung dieser Hauptfunktionen tragen die Personalstäbe und Arbeitnehmervertretungen. Hierbei steht die Philosophie der Anpassung der Organisation an die Mitarbeiter im Mittelpunkt und soll der Effizienzsteigerung Rechnung tragen.

Die vierte Entwicklungsphase ist die Ökonomisierungsphase. Diese fällt in den Zeitraum der 80er Jahre. Die Hauptfunktionen dieser Phase sind die Flexibilisierung, Rationalisierung und Substitution von Personal durch Kapital. Die Verantwortung trägt hier das gesamte Personalwesen gemeinsam mit dem Linienmanagement. Die Philosophie, die hierbei verfolgt wird, ist die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen und Steigerung der Effektivität des Personals.

Die fünfte Entwicklungsphase, die des Intrapreneuring, beginnt in den 90iger Jahren und erfüllt die Hauptfunktionen unternehmerisches Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten. Die Erfüllung dieser Hauptfunktionen tragen alle Betroffenen, nämlich die Geschäftsleitung, der Linienmanager bis hin zum einzelnen Mitarbeiter. Die Philosophie, die in dieser Entwicklungsphase verfolgt wird ist die, dass die Mitarbeiter die wertvollste und sensitivste Unternehmensressource sind.

Die Tabelle 1 zeigt nach Wunderer die Entwicklungsphasen des Personalwesens seit 1950. Es ist deutlich zu erkennen, dass das Personalwesen im Unternehmen verschiedene Phasen durchlaufen hat, die mit der Entwicklung der Unternehmensumwelt und mit Fortschritten des Unternehmensmanagements im

Zusammenhang stehen. Die Tabelle verdeutlicht auch, dass die Ressource Mensch aus Sicht des Personalmanagements mit den Entwicklungsphasen einen anderen Stellenwert und eine neue Bedeutung im Unternehmen eingenommen hat. Bis ca. 1960, in der Phase der Bürokratisierung, wurde das Personal als reiner Kostenfaktor gesehen und dementsprechend gestaltete sich der Umgang mit den Mitarbeitern. Die Entwicklung in über 50 Jahren zeigt auf, dass die Ressource Mensch einen immer wichtigeren Stellenwert im Unternehmen gewann. Es ist hierbei deutlich zu erkennen, dass die Wertigkeit des Personals innerhalb des Unternehmens eine bemerkenswerte Entwicklung erfahren hat, vom reinen Kostenfaktor bis hin zur Ernennung der Mitarbeiter als wertvollste und sensitivste Unternehmensressource.<sup>14</sup>

## **2.2. Demographischer Wandel**

Für die Unternehmen ist der demographische Wandel eine Herausforderung, den es in den kommenden Jahren zu bewältigen gilt.<sup>15</sup> Der demographische Wandel beschreibt die Verschiebung der Altersstruktur einer Gesellschaft. Dieser Begriff kann sowohl eine Bevölkerungszunahme als auch eine Bevölkerungsabnahme beschreiben. Die demographische Entwicklung wird im Wesentlichen von der Geburtenrate, der Lebenserwartung und der Differenz zwischen Ein- und Auswanderungen beeinflusst. Aus diesen Erkenntnissen ergibt sich die Entwicklung der Bevölkerung aus der Summe der Differenzen der Ein- und Auswanderungen und des Überschusses an Geburten oder Sterbefällen.<sup>16</sup>

Der Bevölkerungsrückgang und der Rückgang an erwerbstätigen Menschen lässt die Nachfrage an qualifizierten Arbeitskräften deutlich steigen. Im Bewerbungsprozess entsteht ein umgekehrter Prozess. Der Arbeitgeber, der bisher auf eine große Anzahl von geeigneten Bewerbern zugreifen konnte, sieht sich nun selbst in der Situation als Bewerber. Die Unternehmen stehen in direktem Wettbewerb mit anderen Unternehmen und werben um geeignetes Personal indem sie sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt präsentieren.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Martin, 2003 S. 5

<sup>15</sup> Vgl. Bruch / Kunze / Böhm, 2010 S. 49

<sup>16</sup> Vgl. Micheel in Kerschbaumer / Schröder, 2005 S. 44

<sup>17</sup> Vgl. Dinges / in Happe, 2007 S. 79-93

Jahr	Bevölkerungsstruktur						
	insgesamt	unter 15 Jahre	15 bis unter 60 Jahre	60 und mehr Jahre	unter 15 Jahre	15 bis unter 60 Jahre	60 und mehr Jahre
	Absolut				in %		
2009	8.363.040	1.252.435	5.197.588	1.913.017	15,0	62,1	22,9
2010	8.388.478	1.240.019	5.209.559	1.938.900	14,8	62,1	23,1
2011	8.416.982	1.230.418	5.225.052	1.961.512	14,6	62,1	23,3
2012	8.449.560	1.223.341	5.241.754	1.984.465	14,5	62,0	23,5
2013	8.484.308	1.220.241	5.254.585	2.009.482	14,4	61,9	23,7
2014	8.519.801	1.220.542	5.263.462	2.035.797	14,3	61,8	23,9
2015	8.556.493	1.222.763	5.268.388	2.065.342	14,3	61,6	24,1
2020	8.725.556	1.241.013	5.214.299	2.270.244	14,2	59,8	26,0
2025	8.877.361	1.264.892	5.068.237	2.544.232	14,2	57,1	28,7
2030	9.021.228	1.280.249	4.946.955	2.794.024	14,2	54,8	31,0
2035	9.147.775	1.277.668	4.929.445	2.940.662	14,0	53,9	32,1
2040	9.262.622	1.266.878	4.961.947	3.033.797	13,7	53,6	32,8
2045	9.364.229	1.260.834	4.959.738	3.143.657	13,5	53,0	33,6
2050	9.447.226	1.266.382	4.955.268	3.225.576	13,4	52,5	34,1
2075	9.558.083	1.297.099	5.034.603	3.226.381	13,6	52,7	33,8

**Tabelle 2: Vorausberechnete Bevölkerungsstruktur für Österreich 2009-2075. In Anlehnung an Statistik Austria, 2010<sup>18</sup>**

Die Tabelle 2 zeigt die aktuelle Bevölkerungsstruktur Österreichs sowie die Prognosewerte bis hin zum Jahre 2075. Die Bevölkerung ist, wie in der Tabelle zu erkennen ist, in folgende Altersgruppen aufgeteilt: Bevölkerung bis 15 Jahre, erwerbstätige Bevölkerung 15 bis 60 Jahre und Bevölkerung ab 61 Jahre. Im Jahr 2075 befinden sich nur mehr 52,7% der österreichischen Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Das stellt im Vergleich zum Jahr 2009 einen Rückgang von 9,4% dar. Nach den Ergebnissen der aktuellen Prognose wird die Bevölkerung Österreichs im Jahr 2050 rund 9,5 Millionen Einwohner zählen. Die Altersstruktur verschiebt sich deutlich hin zu den älteren Menschen. Stehen derzeit rund 23% der Bevölkerung im Alter von 60 und mehr Jahren, so werden es mittelfristig im Jahre 2020 rund 26% sein. Langfristig wird sich dieser Prozentsatz ab dem Jahr 2030 auf 31% erhöhen. Das bedeutet, dass fast ein Drittel der Bevölkerung über 60 Jahre sein wird. In dieser Altersgruppe wird es deutliche Zuwächse bis 2075 geben. Bereits im Jahr 2050 wird Österreich laut Prognose rund 3,23 Millionen über 60-jährige haben. Das entspricht einem Zuwachs von 7,5% gegenüber heute (2011).

Aus dieser Tabelle ist deutlich zu erkennen, dass die österreichische Bevölkerung in den kommenden Jahrzehnten deutlich altern wird. Diesem Wachstum steht ein deutlicher Rückgang der erwerbstätigen Bevölkerung gegenüber. Es gilt hier

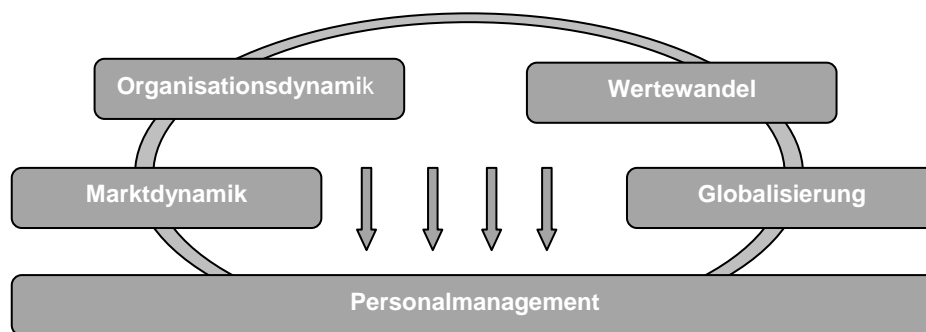
<sup>18</sup> Vgl. Statistik Austria:

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html), verfügbar am 11.02.2011

festzuhalten, dass sich die Alterung der Bevölkerung sowohl auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als auch auf das zukünftige Personalmanagement auswirken wird.

### 2.3. Herausforderungen im Überblick

Das Personalmanagement ist einem dynamischen Spannungsfeld ausgesetzt. In diesem Spannungsfeld gibt es sogenannte Triebkräfte, welche auf das Personalmanagement einwirken. Als wesentliche Triebkräfte sind hier Marktdynamik, Organisationsdynamik, Wertedynamik und Globalisierung zu nennen.<sup>19</sup> Diese Triebkräfte werden in den folgenden Unterkapiteln 2.3.1 Marktdynamik, 2.3.2 Organisationsdynamik, 2.3.3 Wertewandel und 2.3.4 Globalisierung kritisch diskutiert.



**Abbildung 5: Einflussfaktoren auf das Personalmanagement. In Anlehnung an Scholz, 2000<sup>20</sup>**

Die Abbildung 5 Einflussfaktoren auf das Personalmanagement nach Scholz verdeutlicht, dass das Personalmanagement in einem dynamischen Spannungsfeld agiert. Diese Einflussfaktoren sind Markt-, Organisations- und Wertewandel. Gemeinsam mit der Globalisierung stellen sie treibende Kräfte im Bereich des Personalmanagements dar. Das Personalmanagement kann von diesen Einflussfaktoren bzw. treibenden Kräften beeinflusst werden. Nachfolgend wird die Bedeutung dieser Kräfte aus organisatorischer und individueller Sicht genauer betrachtet.

#### 2.3.1. Marktdynamik

Nach Scholz sind der Güter- und Dienstleistungsmarkt, Kapitalmarkt und Arbeitsmarkt wichtige Einflussgrößen der Marktdynamik.<sup>21</sup> In Bezug auf die Themenstellung dieser Arbeit wird in weiterer Folge auf den Arbeitsmarkt eingegangen. Der Arbeitsmarkt stellt

<sup>19</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 7

<sup>20</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 10-12

<sup>21</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 10-12

sich als zentrale Einflussgröße des Personalmanagements dar. Die Unternehmen sind angehalten, die strukturellen Verschiebungen, wie beispielsweise Zuwanderung aus dem osteuropäischen Raum und die fortschreitende europäische Integration, rechtzeitig zu erkennen, um auf Probleme in zukünftigen Planungsphasen besser vorbereitet zu sein. Es herrscht ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage von Arbeitskräften. Einerseits besteht aus Sicht der Unternehmen insgesamt ein Angebotsüberschuss an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt, andererseits besteht in gewissen Bereichen ein Nachfrageüberschuss. Weiters zeichnet sich ab, dass der Bedarf an qualifizierten Arbeitnehmern steigen wird. Die demographischen Veränderungen, wie in Unterkapitel 2.2 Demographischer Wandel eingehend kritisch diskutiert, kommen demographische Veränderungen hinsichtlich der Altersstruktur aufgrund rückgängiger Geburtenraten und einer durchschnittlich höheren Lebenserwartung sowie einer zunehmenden Frauenerwerbstätigkeit noch hinzu. Die Unternehmen sind gefordert umzudenken und somit darf beispielsweise das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Familie kein Karrierehindernis sein. Mögliche Lösungsansätze bieten zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle, die eine bessere Planung des Personals und die Integration der Mitarbeiter erleichtern.<sup>22</sup>

### **2.3.2. Organisationsdynamik**

Die Organisationsdynamik beschreibt den Veränderungsprozess der sich in einem Unternehmen abspielt. Die notwendigen Prozesse und Strukturen, die dem Unternehmen die Erreichung ihrer Unternehmensziele ermöglichen, unterliegen einem ständigen Wandel. Um weiter erfolgreich im Wettbewerb zu stehen, sind die Unternehmen gefordert, die bestehenden Prozesse und Strukturen zu überarbeiten. Die Organisationsdynamik kann einerseits bewusst in Form von strategischen Neuorientierungen angestoßen werden, andererseits kann der Wandel auch ungeplant aus einer Unternehmenskrise herrühren. Der Grund für eine Organisationsveränderung kann beispielsweise aufgrund der gesteigerten Wettbewerbsintensität, die durch die Globalisierung der Märkte und technologischen Entwicklungen hervorgerufen wird, erfolgen. Nicht zuletzt können gesellschaftliche Entwicklungen dazu führen, dass sich eine Organisation einem Wandel unterzieht, wie zum Beispiel Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Einrichtung technologischer Hilfsmittel zur besseren Wissensvermittlung und -verteilung.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 12-14

<sup>23</sup> Vgl. Hutzschenreuter, 2009 S. 425 ff

Die Veränderungsprozesse in den Organisationen verunsichern die Mitarbeiter und damit verbunden sehen sie ihren Arbeitsplatz als gefährdet. Das Personalmanagement ist hier gefordert, die Mitarbeiter in diese Veränderungen einzubeziehen und somit Vertrauen und Sicherheit zu vermitteln. In dieser Organisationsdynamik spielen Faktoren, wie Verschmelzung der Grenzen innerhalb der Organisation sowie die Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven, eine Rolle. Aus der Verschmelzung der Grenzen ergeben sich flachere Hierarchien und der Aufbau von Netzwerken gewinnt immer mehr an Bedeutung. Die Mitarbeiter sind herausgefordert immer mehr Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen. Gemäß dem Ansatz von Scholz der Multiperspektivität, erfordert eine darauf ausgerichtete Organisationsentwicklung die Berücksichtigung von sechs Perspektiven, - der strategischen, mechanischen, organischen, kulturellen, intelligenten und virtuellen Perspektive.<sup>24</sup> In Bezug auf die Themenstellung dieser Arbeit hat vorrangig die kulturelle Perspektive Relevanz. Unter Unternehmenskultur versteht Schein die gemeinsamen, funktionierenden Denk- und Verhaltensweisen, wie zum Beispiel gemeinsame Rituale, Normen und Werthaltung der Organisationsmitglieder.<sup>25</sup>

Moderne, sogenannte partnerschaftliche Unternehmenskulturen kennzeichnen sich durch gut funktionierende:

- Kommunikation aller Beteiligten
- Vertrauen
- Selbstbestimmung
- Eigenaktivität und
- flache Hierarchien aus.<sup>26</sup>

### **2.3.3. Wertewandel**

Seit Beginn der 60er Jahre haben sich Wertvorstellungen und -orientierungen in der Gesellschaft grundlegend verändert. Der Soziologe Ingelhart erwähnte bereits in seinem 1977 erschienen Buch eine „leise Revolution“, als er davon berichtete, dass jüngere Menschen ganz andere Wertvorstellungen haben, als ihre älteren Mitbürger in der Gesellschaft.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 15-16

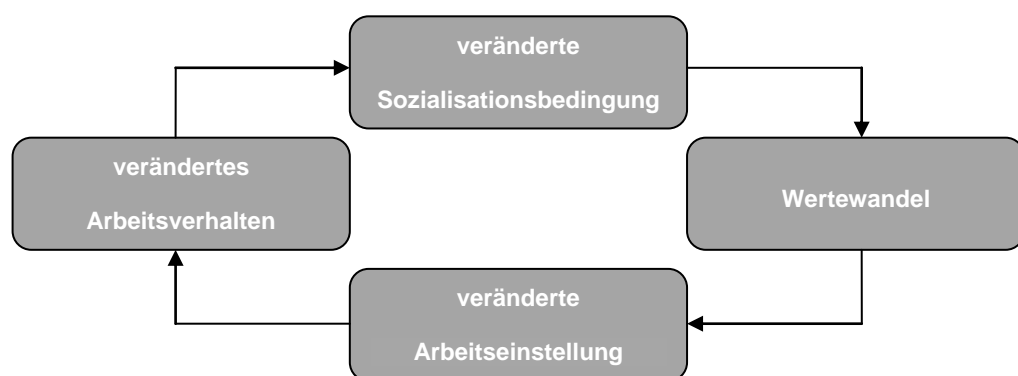
<sup>25</sup> Vgl. Schein, 2003 S. 173

<sup>26</sup> Vgl. Stäbler, 1999 S. 246

<sup>27</sup> Vgl. Wiendieck, 1990 S. 760

Früher wurden Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Fleiß, Gehorsam, Disziplin, Treue, Anpassungsbereitschaft und Einordnung hoch gehalten. Heutzutage gewinnen die Selbstverwirklichungs- und Engagementwerte zunehmend an Bedeutung. Zu diesen zählen nach Rückle Partizipation, Selbstentfaltung, Autonomie, Sinnerfüllung und Selbstständigkeit.<sup>28</sup>

In der Vergangenheit war eine gute Entlohnung der ausschlaggebende Faktor für die Zufriedenheit im Job. Heute rückt die Freizeitorientierung immer mehr in den Vordergrund, wobei die Einstellung zur Arbeit sowohl von den Berufs- und Altersklassen, als auch von der wirtschaftlichen Lage abhängt. Diese Wandlung ist auf den Wertewandel innerhalb unserer Gesellschaft zurückzuführen.<sup>29</sup>



**Abbildung 6: Wertewandel und Arbeitsverhalten. In Anlehnung an Schanz, 1993<sup>30</sup>**

Die Abbildung 6 Wertewandel und Arbeitsverhalten nach Schanz veranschaulicht, dass der Wertewandel deutliche Auswirkungen auf die Sozialisationsbedingungen hat. Der Wertewandel wirkt sich auch auf die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten des Menschen aus.

Die Herausforderung für das Personalmanagement besteht darin, den Wertewandel rechtzeitig zu erkennen und die Personalarbeit mit dem Wertesystem der Beschäftigten in Einklang zu bringen.<sup>31</sup>

#### 2.3.4. Globalisierung

Die Globalisierung der Wirtschaft ist ein fortschreitender, nicht aufzuhaltender Prozess. Die zunehmende Globalisierung geht einerseits einher mit der Überschreitung von Grenzen, der immer stärkeren Verschmelzung von Vorgängen sowie der Entwicklung

<sup>28</sup> Vgl. Rückle, 1992 S. 131

<sup>29</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 18-19

<sup>30</sup> Vgl. Schanz, 1993 S. 168

<sup>31</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 21



neuer Chancen auf dem Weltmarkt, birgt jedoch andererseits nicht zuletzt aufgrund kultureller Verschiedenheiten Risiken, die es zu überwinden gilt. Wirtschaftsräume wachsen immer mehr zusammen, die zeitliche und örtliche Verfügbarkeit von Personen und Informationen ist durch die fortschreitenden, technologischen Entwicklungen ein immer geringer werdendes Hindernis. Dadurch wird der internationale Wettbewerb verstärkt. Marktveränderungen treten daher häufiger und schneller ein. Es ist ein Strukturwandel zu bemerken, der Unternehmen verstärkt zu globalen Konzernen agieren lässt.<sup>32</sup> Die zunehmende Globalisierung der Weltwirtschaft hat nicht nur Auswirkungen auf die Entwicklung der international tätigen Unternehmen, sondern stellt das zeitgemäße Personalmanagement vor großen Herausforderungen. Aufgrund der Globalisierung werden derzeit kulturell geprägte Unternehmensstrukturen kritisch diskutiert.<sup>33</sup>

Damit werden die Personalauswahl und die Qualifikation der Mitarbeiter zu einem entscheidenden Faktor im internationalen Wettbewerb, auf die im folgenden Unterkapitel 2.4.1 Auswahl näher eingegangen wird.

## **2.4. Aufgabenfelder**

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Aufgabenfeldern und den Herausforderungen des Human Resource Management, wie in den Unterkapiteln 2.3.1 bis 2.3.4 näher erläutert wird. Zu den Aufgabenfeldern gehören Auswahl, Entwicklung, Motivation und Führung auf die nachfolgend in dieser Arbeit eingegangen wird. All diese Aufgabenfelder sollten infolge des Eintritts der Generation Y in den Arbeitsmarkt überprüft werden. Diese Aufgabenfelder werden kritisch diskutiert, weil sie in Bezug auf die Themenstellung eine hohe Relevanz haben. Das Personalmanagement ist gefordert, sich den Aufgabenfeldern anzupassen, um das moderne Menschenbild der Generation Y anzusprechen. Hier wird deutlich, dass in Zukunft ein lernendes und zeitgemäßes Personalmanagement im Hinblick auf Personalgewinnung und Personalbindung an Bedeutung gewinnen wird.

---

<sup>32</sup> Vgl. Heymann / Schuster, 1998 S. 86

<sup>33</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 29

### **2.4.1. Auswahl**

Die allgemeine Aufgabe der Personalauswahl besteht in der Feststellung des Eigenpotenzials von Bewerbern, mit dem Ziel, diejenigen Bewerber auszusuchen, welche die Anforderungen der zu besetzenden Stelle am Besten erfüllen.<sup>34</sup>

Der Autor Achouri definiert in einer zeitgemäßen Darlegung die Qualifikation eines Mitarbeiters mittels vier Kompetenzen:

- Kenntnisse,
- Erfahrungen,
- Fähigkeiten und
- dem Charakter<sup>35</sup>

Nach den Autoren Wickel-Kirsch, Janusch und Knorr besteht der Personalgewinnungsprozess aus sechs autonom auszuführenden Teilprozessen, die jedoch ineinander greifen und deshalb als Prozesskette der Personalgewinnung bezeichnet werden.<sup>36</sup> Anhand der folgenden Abbildung 7 wird der Prozess der Personalgewinnung bis hin zur Auswahl des geeigneten Kandidaten dargestellt. Die Herausforderung, die richtigen Mitarbeiter auszuwählen, ist in erster Linie den ersten vier Prozessschritten aus der Abbildung und in zweiter Linie den verbleibenden zwei Prozessschritten zuzuteilen.<sup>37</sup>

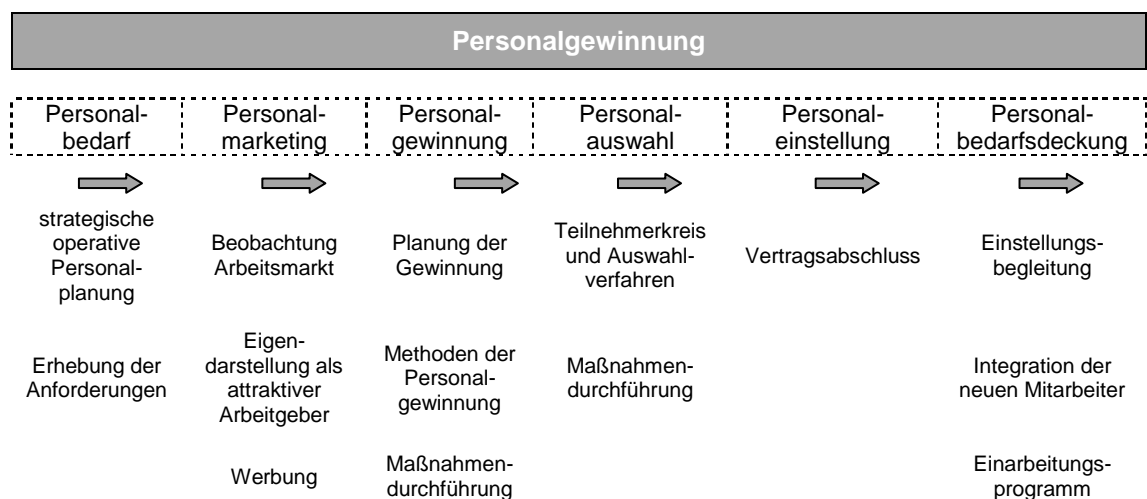
---

<sup>34</sup> Vgl. Hentze / Kammel, 2001 S. 277

<sup>35</sup> Vgl. Achouri, 2010 S. 18

<sup>36</sup> Vgl. Wickel – Kirsch / Janusch / Knorr, 2008 S. 31

<sup>37</sup> Vgl. Wickel – Kirsch / Janusch / Knorr, 2008 S. 31



**Abbildung 7: Prozesskette der Personalgewinnung. In Anlehnung an Wickel, Kirsch / Janusch / Knorr, 2008<sup>38</sup>**

Zu Beginn ist der Personalbedarf anhand einer strategischen und operativen Personalplanung zu ermitteln. Die Definition der Anforderungen der zu besetzenden Stellen werden hier erhoben. Nachfolgend werden die geeigneten Instrumente des Personalmarketings bestimmt. Weiters werden im Rahmen der Personalgewinnung die Methoden der Personalauswahl geplant, ausgewählt und durchgeführt. Nachfolgend wird im Prozess der Personalauswahl die Selektion der Bewerbungen in einem definierten Teilnehmerkreis vorgenommen. Im Prozess der Personaleinstellung erfolgt der Vertragsabschluss und die Vertragsunterzeichnung. Den letzten Prozess in dieser Prozesskette stellt der Personalbedarfsdeckungsprozess dar. Dieser umfasst die Einstellungsbegleitung, die Integration des neuen Mitarbeiters und die Einführung in die jeweiligen Einarbeitungsprogramme.

Die Personalgewinnung gliedert sich grundsätzlich in extern und intern, wobei sich die internen Beschaffungswege an den innerbetrieblichen und die externen Beschaffungswege an den außerbetrieblichen Arbeitsmarkt richten.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Vgl. Wickel - Kirsch / Janusch / Knorr, 2008 S. 31

<sup>39</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 456

interne Personalgewinnung	
Vorteile	Nachteile
<p>Der Arbeitnehmer hat Entwicklungs- und Aufstiegschancen</p> <p>Die Motivation des Arbeitnehmers wird positiv beeinflusst</p> <p>Die Bindung des Arbeitnehmers wird verstärkt</p> <p>Das Betriebsklima wird verbessert</p> <p>Die Mobilität des Arbeitnehmers wird erhöht</p> <p>Die Gewinnung des Arbeitnehmers ist rasch möglich</p> <p>Die Gewinnung des Arbeitnehmers ist kostengünstig</p> <p>Der Arbeitnehmer kennt das Unternehmen</p> <p>Das Unternehmen kennt den Arbeitnehmer</p> <p>Die Einarbeitung des Arbeitnehmers wird erleichtert</p> <p>Stellen für die nachrückenden Arbeitnehmer werden vielfach frei</p>	<p>Begrenzte Auswahlmöglichkeiten</p> <p>Betriebsblindheit kann sich ergeben</p> <p>Hemmungen fortschrittlicher Entwicklungen ist möglich</p> <p>Lediglich eine Verschiebung des quantitativen Personalbedarfs</p> <p>Gegebenenfalls hohe Fortbildungs- / Umschulungskosten</p> <p>Enttäuschung bei Kollegen / Mitbewerbern</p> <p>Spannungen / Rivalitäten bei zwischen potentiellen Bewerbern</p> <p>Befürchtung des Arbeitnehmers auf Ablehnung</p> <p>Ablehnung als Misserfolg empfunden</p> <p>Angst des Arbeitnehmers vor negativen Reaktionen des Vorgesetzten</p> <p>Vorgesetzte geben sich gekränkt</p> <p>Vorgesetzte loben weniger geeignete Mitarbeiter weg</p>

externe Personalgewinnung	
Vorteile	Nachteile
<p>Auswahlmöglichkeit aus vielen Bewerbern</p> <p>Verwertbarkeit von externen Bewerberkenntnissen / -erfahrungen</p> <p>Keine Betriebsblindheit</p> <p>Neue Impulse möglich</p> <p>Keine Verstrickungen in frühere Entscheidungen / Handlungen</p> <p>Keine personellen Abhängigkeiten</p> <p>Größere Anerkennung als interne Bewerber möglich</p>	<p>Demotivation interner Bewerber</p> <p>Erhöhte Fluktuation möglich</p> <p>Beeinträchtigung des Betriebsklimas möglich</p> <p>Zeitaufwändige Bewerberauslese</p> <p>Hohe Beschaffungskosten</p> <p>Höhere Gehaltsforderungen als bei internen Bewerbern möglich</p> <p>Bewerber kennt das Unternehmen nicht</p> <p>Bewerber ist dort nicht bekannt</p>

**Tabelle 3: Vor- und Nachteile der internen / externen Personalgewinnung. In  
Anlehnung an Olfert, 2005<sup>40</sup>**

<sup>40</sup> Vgl. Olfert, 2005 S. 107ff

In der Tabelle 3 sind die Vor- und Nachteile der externen und internen Personalgewinnung dargestellt. Die Vor- und Nachteile sind ausschlagend, um sich für eine der beiden Personalgewinnungsmöglichkeiten zu entscheiden. Das Kriterium der schnellen Beschaffung des Arbeitnehmers favorisiert die interne Personalgewinnung. Ein großer Nachteil der internen Personalgewinnung ist, dass sie nur eine Personalbewegung darstellt. Die interne Personalgewinnung bedeutet in den meisten Fällen keine bedarfsdeckende, sondern eine bedarfsverschiebende Besetzung.<sup>41</sup>

Im Hinblick auf das Menschenbild Generation Y ist die interne Stellenausschreibung nicht nur wegen der bedarfsverschiebenden Wirkung zu vernachlässigen sondern auch aufgrund des qualifizierten Fachkräftemangels am Arbeitsmarkt der externen Personalgewinnung nachrangig zu bewerten. Zur externen Stellenausschreibung ist anzumerken, dass die Methoden und Maßnahmen der Personalgewinnung, wie in Hauptkapitel 4 beschrieben, den Menschenbild Generation Y entsprechen. Die Personalgewinnungsmethoden, welche sich verstärkt eignen, werden ebenfalls in Kapitel 4 näher erläutert.

In Kapitel 4 sind weitere Methoden zur Personalgewinnung aufgelistet.

#### **2.4.2. Entwicklung**

Alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung werden von der Personalentwicklung erfasst und koordiniert.<sup>42</sup> In der Personalgewinnung greifen Organisationen selten auf fertig ausgebildete Mitarbeiter zurück, weder innerbetrieblich noch außerbetrieblich. Vielmehr werden die benötigten Mitarbeiter aufgebaut.<sup>43</sup> Zielführend für diese Arbeit ist die Auseinandersetzung und Analyse jener Personalentwicklungsinstrumente, welche der Personalförderung und Personalweiterentwicklung zugehören und sich mit den speziellen Charakteristika der Generation Y auseinandersetzen. Somit werden individuelle Herausforderungen von Mitarbeitern erkannt und im Sinne des Unternehmens bewältigt.<sup>44</sup>

Ein innovatives Personalentwicklungsinstrument ist das Coaching.<sup>45</sup> Es verfolgt das Ziel die Selbstgestaltungspotenziale im beruflichen Zusammenhang zu fördern. Dies

---

<sup>41</sup> Vgl. Jung, 2006 S. 137

<sup>42</sup> Vgl. Becker, 2005 S. 4

<sup>43</sup> Vgl. Meier, 1995 S. 178

<sup>44</sup> Vgl. Drumm, 2008 S. 381

<sup>45</sup> Vgl. Schreyögg, 2003 S. 51

wird durch einen individuell gestalteten Beratungs- und Unterstützungsprozess für den Coachee (jene Person, welche durch den Coach betreut wird) sichergestellt.<sup>46</sup>

Ein weiteres Instrument der Entwicklung der Mitarbeiter stellt das Mentoring dar. Bei dieser Maßnahme der Personalentwicklung wird einem unerfahrenen und neuen Mitarbeiter (Mentee) ein erfahrener Mitarbeiter (Mentor) zugeteilt, welcher den zu entwickelnden Mitarbeiter aufgrund seines Wissens und seiner Erfahrung durch seine beratende und unterstützende Funktion betreffend der Realisierung seiner beruflichen Ziele unterstützt.<sup>47</sup>

Supervision ist ein Personalentwicklungsinstrument, welches sich im Bereich der Sozialarbeit in den Vereinigten Staaten von Amerika entwickelte. Da das Personal von sozialen Einrichtungen zu einem Großteil aus ehrenamtlichen und nur wenigen, fest angestellten Mitarbeitern besteht, ergibt sich dadurch eine Notwendigkeit an Beratungsfunktionen, welche die Angestellten gegenüber den ehrenamtlichen Mitarbeitern wahrnehmen. Somit entwickelte sich die Supervision, welche sich mit Arbeitsbeziehungen und emotionalen Belangen des Arbeitsalltags beschäftigt und damit sozio-emotionale sowie institutionelle Gesichtspunkte in den Mittelpunkt rückt.<sup>48</sup> Supervision arbeitet überwiegend selbstreflektiv und fördert personale sowie soziale Fähigkeiten im Arbeitsalltag, hält jedoch Abstand zum Arbeitsalltag.<sup>49</sup>

### **2.4.3. Motivation**

Ein weiteres, wichtiges Aufgabenfeld ist neben der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern auch die Mitarbeitermotivation. Die Motivation soll Antworten „über die Beweggründe des Handelns eines Menschen“ geben.<sup>50</sup> Die nachfolgend angeführten Theorien (sog. Inhaltstheorien), beschäftigen sich mit den spezifischen Faktoren, welche den Menschen zur Arbeit motivieren. Es wird dabei eine Klassifikation angestrebt, um die einzelnen individuellen Bedürfnisse einzuordnen.<sup>51</sup> Im Bereich der Inhaltstheorien sind das:

#### **Bedürfnis-Hierarchie von Maslow**

In dieser Theorie, sind die menschlichen Bedürfnisse in fünf Hierarchieebenen gegliedert, die in Form einer Pyramide dargestellt werden. Zunächst müssen die

---

<sup>46</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 962

<sup>47</sup> Vgl. Haasen, 2001 S. 15ff

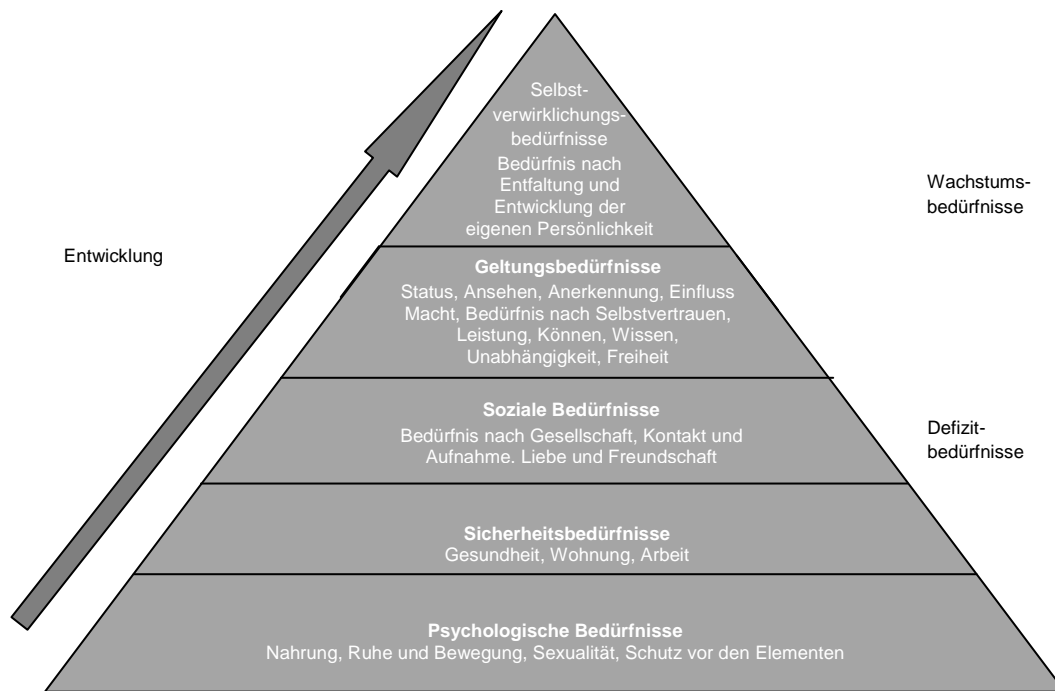
<sup>48</sup> Vgl. Schreyögg, 2004 S. 19

<sup>49</sup> Vgl. Lippmann, 2006 S. 31ff

<sup>50</sup> Vgl. Staehle, 1999 S. 219

<sup>51</sup> Vgl. Weinert, 1998 S.49, S. 143ff

Grundbedürfnisse der niedrigsten Stufe befriedigt werden, bevor die nächsthöheren Motive in Aktion treten.<sup>52</sup> Die Pyramide von Maslow wird in der folgenden Abbildung dargestellt.



**Abbildung 8: Pyramide der Motive von Maslow. In Anlehnung an Comelli / Rosenstiel, 1995<sup>53</sup>**

#### Extrinsische und intrinsische Motive

Eine weitere Möglichkeit der Einteilung von Bedürfnissen, ist jene in extrinsische und intrinsische Motive. Die menschlichen Bedürfnisse am Arbeitsplatz können durch die Arbeitsausführung selbst (intrinsische Motivation) oder durch die Umweltfaktoren (extrinsische Motivation) befriedigt werden.<sup>54</sup> Die extrinsische Motivation liegt vor, sobald der Mitarbeiter nicht aus eigenem Antrieb handelt, sondern von außen durch materielle Anreize gesteuert wird. Zu den extrinsischen Motiven zählen beispielsweise Geld, Sicherheits-, und Prestigemotive.<sup>55</sup> Die intrinsische Motivation bewirkt, dass die Mitarbeiter aus eigenem Interesse und Antrieb im Sinne des Unternehmens handeln. Vorgesetzte fördern und erwarten von ihren Mitarbeitern innere Motivation und die Identifikation mit den Zielen des Unternehmens.<sup>56</sup>

<sup>52</sup> Vgl. Rosenstiel / Molt / Rüttinger, 1995 S. 217

<sup>53</sup> Vgl. Comelli / Rosenstiel, 1995 S. 12

<sup>54</sup> Vgl. Weinert, 1998 S. 50

<sup>55</sup> Vgl. Jung, 2006 S. 370

<sup>56</sup> Vgl. Bröckermann, 2003 S. 367

„Die intrinsischen Motive finden ihre Befriedigung in ihrer Tätigkeit selbst. Je mehr einer Person eine Verrichtung Spaß macht, desto produktiver ist sie.“<sup>57</sup>

### Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Herzberg unterteilt die Grundbedürfnisse von Mitarbeitern im Unternehmen in zwei Kategorien: Motivationsbedürfnisse und Hygienebedürfnisse. Hygienebedürfnisse haben keine motivierende Wirkung auf den Mitarbeiter, jedoch können sie Unzufriedenheit hervorrufen, wenn sie nicht erfüllt werden. Hygienefaktoren fallen in die Einteilung der extrinsischen Arbeitsmotive, wie beispielsweise Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit, Qualität der Führung und zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz. Motivationsfaktoren sind dagegen die intrinsischen Arbeitsbedingungen. Das sind Faktoren die in der Arbeit selbst liegen und eine motivierende Wirkung auf den Mitarbeiter haben. Diese werden als Motivatoren bezeichnet und sind zum Beispiel Verantwortung, Leistung oder Anerkennung.<sup>58</sup>

### Lob

Eine weitere Maßnahme zur Steigerung der Motivation ist das Loben. In den letzten Jahren hatte die Führungstechnik des Lobens Konjunktur. Das motivierende Lob soll sich direkt in der Seele der Mitarbeiter verankern und dort ungeahnte Energie freisetzen.<sup>59</sup>

### Karriere- bzw. Laufbahnplanung

Bei der Karriere oder Laufbahn kann zwischen horizontalen und vertikalen Laufbahnlinien unterschieden werden. Bei der horizontalen Laufbahnlinie findet die Stellenfolge auf einer Hierarchiestufe statt. Die vertikale Laufbahnlinie ist dadurch gekennzeichnet, dass der Mitarbeiter in der Hierarchie aufsteigt und folglich neue Führungsaufgaben übernimmt. Der Mitarbeiter erfährt durch diese Karriere / Laufbahnplanung welche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ihm das Unternehmen offeriert. Diese Informationen über die Entwicklungsmöglichkeiten motivieren den Mitarbeiter und steigern seine Leistungsbereitschaft. Wenn der Generation Y keine Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden, wird die Fluktuation in den Unternehmen steigen. Mittels der Laufbahnplanung wird darauf abgezielt, die Nachwuchskräfte längerfristig an das Unternehmen zu binden.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Frehr, 1993 S. 191

<sup>58</sup> Vgl. Weinert, 1998 S. 150

<sup>59</sup> Vgl. Sprenger, 2005 S. 80ff

<sup>60</sup> Vgl. Berthel, 1989 S. 235



Die Motivationsforschung ist ein komplexes Gebiet. Aufgrund der vielen Theorien wurde hier auf einige wenige eingegangen, welche einen groben Einblick in die Thematik geben sollen und die Basis für die weitere Betrachtung von Führung von Menschen darstellt.

#### 2.4.4. Führung

Der Führungsbegriff wird in der Literatur nicht einheitlich definiert. Daher gestaltet sich eine allgemein gültige Abgrenzung und Beschreibung des Führungsbegriffs als schwierig. Grundsätzlich definiert dieser Begriff die Art und Weise des Umgangs mit hierarchisch unterstellten Mitarbeitern. Im wissenschaftlichen Bereich hat sich folgende Definition des Führungsbegriffs als gängig erwiesen. „Führung ist eine zielorientierte soziale Einflussnahme, zur Erfüllung gemeinsamer Arbeitsaufgaben, in einer strukturierten Arbeitssituation“. Somit beinhaltet der Führungsbegriff drei gemeinsame Aspekte:

- eine soziale Einflussnahme einer Führungskraft auf einen meist unterstellten Mitarbeiter
- eine gemeinsame Zielorientierung und gemeinsam zu erfüllende Arbeitsaufgaben sowie
- eine bereits bestehende Arbeitssituation.<sup>61</sup>

Der autoritäre Führungsstil ist der klassische Führungsstil früherer Jahre. Beim autoritären Führungsstil gehen die Weisungen klar von oben nach unten, das heißt, die Führungskraft entscheidet alleine, ohne Untergebene nach deren Meinung zu Fragen.<sup>62</sup> Der autoritäre Führungsstil kann als Gegenstück zum kooperativen Führungsstil gesehen werden, welcher aber eine geringe Bedeutung für diese Arbeit aufweist. Aufgrund der Themenstellung geht diese Arbeit auf die modernen Führungsstile näher ein. Die Generation Y bevorzugt einen integrativen und kooperativen Führungsstil. Dieser Führungsstil motiviert die Mitarbeitenden und somit wird die Effizienz ihrer Arbeit wesentlich gesteigert.<sup>63</sup> Der kooperative Führungsstil legt Wert auf Teamarbeit. Dabei bindet der Vorgesetzte seine Mitarbeiter und Untergebenen aktiv in die Entscheidungsfindung ein. Durch diesen kooperativen Führungsstil wird der Vorgesetzte entlastet weil er durch die Delegation der Aufgaben

<sup>61</sup> Vgl. Kolb, 2008 S. 383

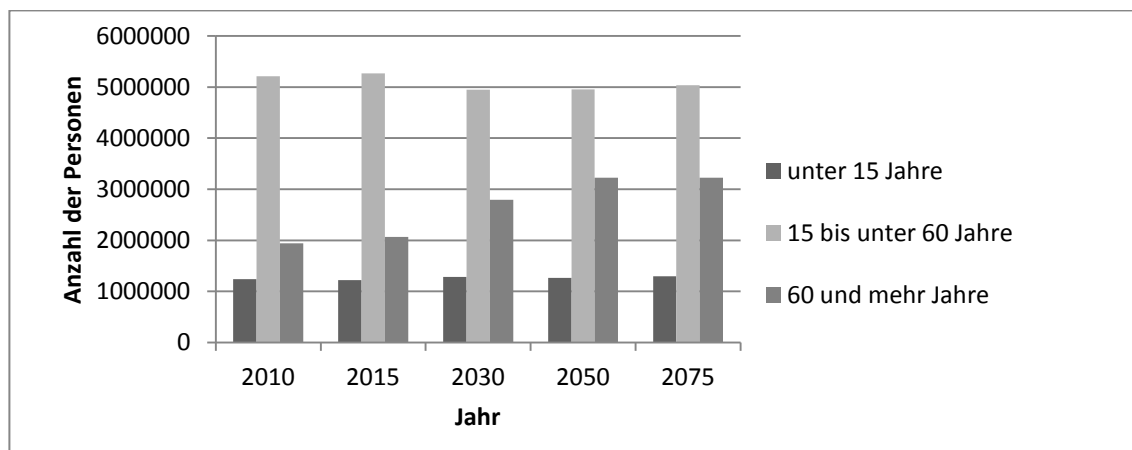
<sup>62</sup> Vgl. Olfert / Steinbuch, 1995 S. 201

<sup>63</sup> Vgl. Sandy Tschopp: Mitarbeiter-Generation Millenials <http://journal-en-ligne.la-croix.com/ee/stela/main/2009/06/20/004/stela-main-2009-06-20-004.pdf>, verfügbar am 15.03.2011

von seinen Mitarbeitern unterstützt wird.<sup>64</sup> Der autoritäre und der kooperative Führungsstil gehören zu den klassischen Führungsstilen. Bei den klassischen Führungsstilen gibt es noch eine Reihe weiterer Führungsstile, die zum Teil Abwandlungen / Mischformen des autoritären sowie kooperativen Führungsstils sind.<sup>65</sup>

Das Kapitel 2 widmet sich den Herausforderungen des Human Resource Managements von heute. Als eine von vielen Herausforderungen ist hier der demographische Wandel zu nennen. Die nachfolgende Abbildung 9 Bevölkerungsstruktur für Österreich 2010 bis 2075 zeigt die Bevölkerungsstruktur in Österreich im Jahr 2010 und die vorausberechnete Struktur bis zum Jahr 2075. Hierbei wird deutlich, dass die erwerbstätige Gesellschaft, zu der die Generation Y Mitarbeiter zählen, in der Zukunft abnehmen und die Generation der über 60-jährigen zunehmen wird.

Der demographische Wandel, wie unter Kapitel 2.2 im Detail beschrieben, verdeutlicht, dass sich die Zahl der Erwerbstätigen aufgrund des Geburtenrückgangs auf dem Arbeitsmarkt zurückentwickeln wird. Dieser Wandel fordert das Personalmanagement auf sich gezielt um die potentiellen Mitarbeiter der Generation Y zu bemühen.<sup>66</sup>



**Abbildung 9: Bevölkerungsstruktur für Österreich 2010-2075. In Anlehnung an Statistik Austria, 2010<sup>67</sup>**

<sup>64</sup> Vgl. Olfert / Steinbuch, 2001 S. 305-307

<sup>65</sup> Vgl. Neuberger, 2002 S. 493

<sup>66</sup> Vgl. Pressrelations: [http://www.pressrelations.de/new/standard/result\\_main.cfm?r=356963&aktion=jour\\_pm](http://www.pressrelations.de/new/standard/result_main.cfm?r=356963&aktion=jour_pm), verfügbar am 19.03.2011

<sup>67</sup> Vgl. Statistik Austria:

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html), verfügbar am 18.03.2011

Die Aufgabenfelder Auswahl, Entwicklung, Motivation, und Führung weisen einen engen Zusammenhang mit den Herausforderungen des Human Resource Managements auf und werden nachfolgend kurz zusammengefasst. Im Hinblick auf die Themenstellung wurde auf die modernen Suchmethoden und Selektionsverfahren im Internet in Kapitel 2.4.1 Auswahl Bezug genommen, um die technologieaffine Generation Y anzusprechen. Als Beispiele sind hier das E-Recruiting, Jobbörsen im Internet, Karriereportale, Stellenrubrik auf Firmenwebsites und Human Resource Websites anzuführen.

Viele Jahre in Folge befragte das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main die 500 größten Unternehmen Österreichs hinsichtlich deren Gestaltung der Personalgewinnung. Der diesjährige Abschlussbericht „Recruiting Trends 2010 Österreich“ zeigt, dass in den befragten Unternehmen acht von zehn freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite und sieben von zehn in Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben wurden. Etwa drei von zehn Stellen werden über Printmedien kommuniziert und 23,5% an den Arbeitsmarktservice gemeldet. Somit wird anhand dieser Umfrage aufgezeigt, dass das Internet mit 67,5% als Kommunikationsmittel betreffend Stellenanzeige deutlich bevorzugt eingesetzt wird.<sup>68</sup>

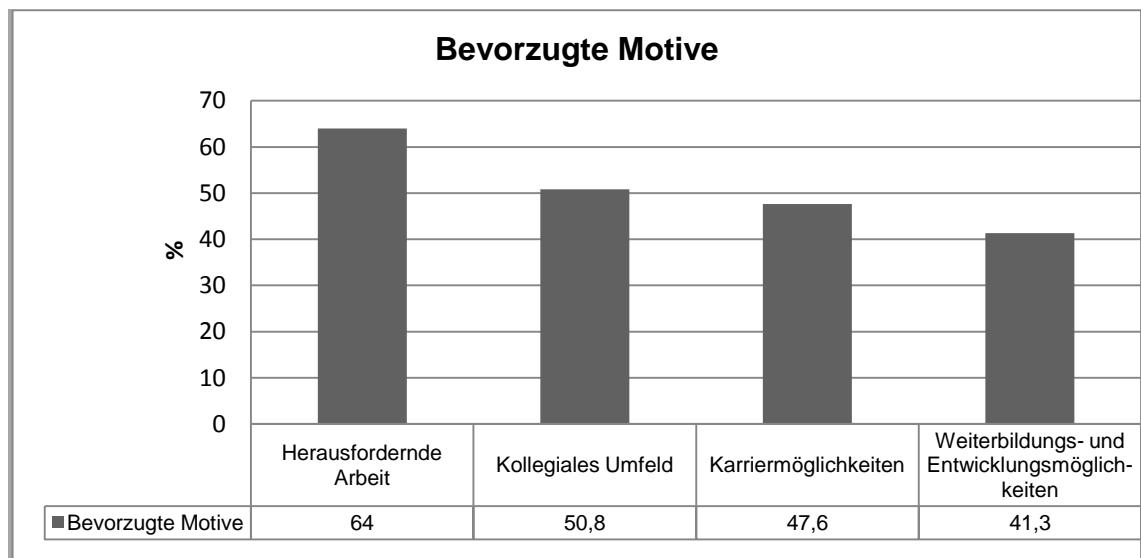
Im nächsten Kapitel 2.4.2 Entwicklung wurde auf jene Personalentwicklungsinstrumente eingegangen, welche für diese Arbeit von Bedeutung sind. Zu diesen Personalentwicklungsinstrumenten zählen das Coaching, das Mentoring und die Supervision. Diese sind auch gleichzeitig jene Instrumente, die von den Mitarbeitern der Generation Y bevorzugt werden. Als wichtiges Aufgabenfeld stellt sich die Motivation, wie in Kapitel 2.4.3 beschrieben, dar. Hier erfolgt eine Unterteilung in intrinsische und extrinsische Motivation. Als weitere Motivationsfaktoren sind hier Lob und Karriere- / Laufbahnplanung anzuführen.

Die Mitarbeiter der Generation Y sehen die Arbeit als Möglichkeit, in ihrem Bestreben nach Weiterentwicklung und neuen Herausforderungen voran zu kommen.<sup>69</sup>

In der Studie, die von Kienbaum Management Consultants im Jahre 2009 / 2010 durchgeführt wurde, hat man die Vertreter der Generation Y über die Motivationsfaktoren in ihrem Arbeitsumfeld befragt. Nachfolgend sind die meist genannten Motivationsfaktoren dargestellt.

<sup>68</sup> Vgl. Universität Bamberg: <http://www.uni-bamberg.de/?id=37915>, verfügbar am 02.04.2011

<sup>69</sup> Vgl. Chalupa, 2007 S. 77



**Abbildung 10: Bevorzugte Motive der Generation Y in Organisationen. In Anlehnung an Kienbaum Consultants<sup>70</sup>**

Die Abbildung 10 Bevorzugte Motive der Generation Y in Organisationen zeigt die Ergebnisse dieser Studie. Mit 64% wurde die herausfordernde Arbeit als größter Motivationsfaktor gewählt, gefolgt vom kollegialen Umfeld mit knapp 51%. An dritter Stelle sind hier mit knapp 48% die Karrieremöglichkeiten zu nennen und an vierter Stelle befinden sich die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten mit rund 41%.

Hierbei ist klar ersichtlich, dass die Generation Y Mitarbeiter jene Arbeitgeber bevorzugen, die auf diese oben genannten Motivationsfaktoren Wert legen.

Die Führungsforschung beginnt sich allmählich mit der Frage zu beschäftigen, welcher Führungsstil sich für die Generation Y Mitarbeiter eignet. In Kapitel 2.4.4 wurden der autoritäre und der kooperative Führungsstil kritisch diskutiert.

Für die Mitarbeiter der Generation Y ist weder der autoritäre noch der Laissez-faire-Führungsstil gefragt. Vielmehr bevorzugt diese Generation den kooperativen Führungsstil, der ihre Wertvorstellungen abdeckt.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Vgl. Kienbaum, [http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft\\_neu\\_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum\\_GenerationY\\_2009\\_2010.pdf](http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum_GenerationY_2009_2010.pdf), verfügbar am 19.03.2011

<sup>71</sup> Vgl. Scholz, 2003 S. 201

### 3. Menschenbilder

In diesem Kapitel finden sich nähere Informationen über die Generation Y. Weiters beinhaltet dieses Kapitel die Entwicklungen der verschiedenen Menschenbilder. Ziel dabei ist zu verdeutlichen, dass sich die Generation Y von der Vorgängergeneration, der Baby Boomer, unterscheidet. Im Fokus steht in diesem Kapitel das Menschenbild Generation Y. Hierbei werden die Generation Y Mitglieder charakterisiert und deren als typisch geltenden Merkmale und Wertvorstellungen aufgezeigt. Dieses vorliegende Kapitel gibt Auskunft darüber, welche Herausforderungen sich für das Personalmanagement durch die Mitarbeiter der Generation Y ergeben. Die hier gewonnenen Erkenntnisse sollen zukünftig positiv für die Personalgewinnung und -bindung der Mitarbeiter der Generation Y genutzt werden.

#### 3.1. Grundlagen und Begriffsdefinitionen

Menschenbilder sind einfache, standardisierte Muster von menschlichen Sicht- und Verhaltensweisen.<sup>72</sup> Das Verständnis für verschiedene Menschenbilder und der daraus resultierende Umgang sowohl mit Menschen als auch mit Organisationstheorien und Veränderungsprozessen ist für den Personalmanager ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg.<sup>73</sup> Es hat sich gezeigt, dass sich auch die betriebswirtschaftlichen Menschenbilder im Laufe der Zeit verändern. Als wesentliche Ursache hierfür gelten zunehmende Veränderungen des gesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Umfeldes.<sup>74</sup>

Menschen werden aufgrund ihres Verhaltens, ihrer Fähigkeiten, ihrer Einstellungen und ihrer individuellen Reaktionen einem Schema zugeordnet. Menschenbilder entstehen aufgrund von Meinungen einer beurteilenden Person über eine andere. Das Menschenbild unterliegt einem ständigen Wandel, der sich im Wesentlichen auf die Bereiche Werthaltungen, Lebensstil, Erziehung und Beruf sowie Organisationsphilosophie bezieht.<sup>75</sup>

#### Generationsbegriff

In diesem Kapitel wird auf den Begriff der Generation und Kohorte näher eingegangen, weil es zum besseren Verständnis der vorliegenden Arbeit dient.

---

<sup>72</sup> Vgl. Wunderer, 2001 S. 612

<sup>73</sup> Vgl. Reichwald / Hesch 1993 S. 431 ff

<sup>74</sup> Vgl. Hesch, 1996 S. 34

<sup>75</sup> Vgl. Hentze / Brose, 1986 S. 105

Es wird angenommen, dass jede Generation über einzigartige Besonderheiten, kulturelle Merkmale, soziale Orientierungen, Einstellungen und Verhaltensmuster verfügt. Dadurch unterscheidet sie sich von den vorangegangenen bzw. nachfolgenden Generationen.<sup>76</sup> Es existiert keine starre Grenze, die deutlich anzeigt, wo eine Generation endet bzw. eine andere beginnt. Die in der Literatur vorzufindenden Zeiträume sind nur Richtlinien. Es gibt keine genaue Trennung zwischen den Generationen nur aufgrund der Geburtsperiode. Generationen sind geprägt von den gesellschaftlichen und historischen Ereignissen, die sie in der Kindheit, Jugend und in ihrer jungen Erwachsenenzeit erfahren haben. Es kann weiter erklärt werden, dass es unmöglich ist, alle Menschen einer Alterskohorte als gleichartig zu betrachten. Aufgrund der vorher genannten und prägenden Ereignisse entwickelt jede Generation unterschiedliche Einstellungen und Identitäten, die sich von der Vorgängergeneration abgrenzen.<sup>77</sup>

Der Begriff Kohorte ist die allgemeine und umfassende Bezeichnung für Personen, die im gleichen Zeitabschnitt geboren sind. Die Alterskohorten haben ähnliche soziale, gesellschaftliche und technische Entwicklungen miterlebt. Eine Generation beschreibt mehrere Alterskohorten, die sich durch ein gemeinsames Merkmal von anderen unterscheidet.<sup>78</sup>

### **3.2. Entwicklung der Menschenbilder**

Die Betrachtung des Menschen im Laufe der Zeit hat ergeben, dass sich die Arbeitsmotivation entwickelt und verändert hat. Dies hat dazu geführt, dass verschiedene Führungstheorien und Organisationsformen entstanden sind. Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts gab es keine dokumentierte und wissenschaftliche Vertiefung dieses Themas.<sup>79</sup>

Die realen, vielfältigen Menschenbilder werden auf einige wenige Grundformen reduziert. Damit wird die Zuordnung der verschiedenen Menschenbilder erleichtert, da nur wenige Grundtypen zur Auswahl stehen, denen sie zugeteilt werden können.<sup>80</sup>

Die nachfolgende Abbildung 11 Entwicklung der Menschenbilder stellt vereinfacht die vier Entwicklungsstufen der Menschenbilder dar.

---

<sup>76</sup> Vgl. Brockhaus, 1997 S. 312

<sup>77</sup> Vgl. International Center for Human Resources in Nursing:  
<http://www.dbfk.de/download/download/Generationenvielfalt-und-Personalmangel-in-der-Pflege-2010-03-30.pdf>,  
 verfügbar am 21.03.2011

<sup>78</sup> Vgl. Peiser, 1996 S. 10f

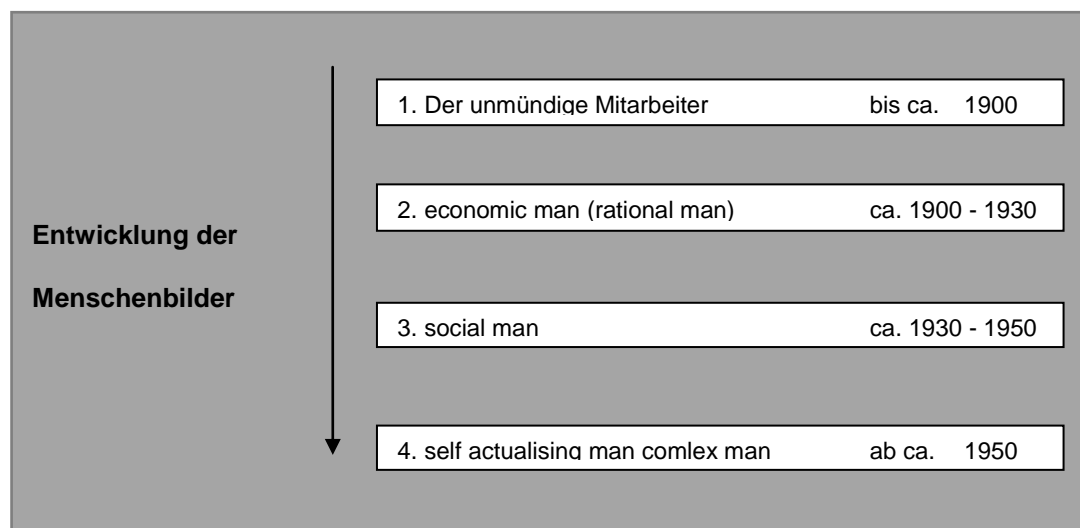
<sup>79</sup> Vgl. Jung, 2011 S. 374f

<sup>80</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 117

Das Menschenbild des unmündigen Mitarbeiters reichte bis in das 19. Jahrhundert hinein. In der zweiten Entwicklungsstufe, einer Zeitspanne von ca. 1900 bis 1930 befindet sich das Menschenbild des economic man (rational man). Die 3. Entwicklungsstufe war geprägt vom Menschenbild des social man, die von 1930 bis 1950 andauerte. Es ist hier deutlich erkennbar dass die Ressource Mensch immer mehr an Bedeutung gewann.

Seit 1950 hat sich das Menschenbild weiterentwickelt und verändert und daraus entstanden zwei neue Menschenbilder, nämlich das Bild des self actualising man und das zweite Menschenbild des complex man. Das Menschenbild des economic man (rational man), social man, des self actualising man und complex man werden in dieser Arbeit, in Kapitel 3.4 Menschenbild nach Schein, näher dargelegt. Das Menschenbild des unmündigen Mitarbeiters wird in grober Form abgehandelt, da dieses Menschenbild eine geringe Bedeutung für diese Arbeit hat.

Die unmündigen Mitarbeiter wurden im 19. Jahrhundert patriarchisch geführt, ohne auf die Motive der Mitarbeiter noch auf deren Bedürfnisse und Werte einzugehen.<sup>81</sup>



**Abbildung 11: Entwicklung der Menschenbilder. In Anlehnung an Jung, 2011<sup>82</sup>**

### 3.3. Menschenbild nach McGregor

Die Theorie X und Y von McGregor

1960 entwickelte Douglas McGregor seine Theorie X und Y, die zwei extreme Bilder des Menschen in der Arbeitswelt und darauf aufbauende Folgerungen für

<sup>81</sup> Vgl. Jung, 2011 S. 375

<sup>82</sup> Vgl. Jung, 2011 S. 375

Führungsverhalten darstellen. Ausgangspunkt seiner Gedanken waren dabei sowohl Maslows Bedürfnispyramide, die er auf die Arbeitsmotivation anwandte, als auch Teile von Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie.<sup>83</sup> Die vorher erwähnte Bedürfnispyramide von Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg wurden in Kapitel 2.4.3 Motivation vorgestellt.

In der Theorie X stellt McGregor die traditionellen Ansichten über die Führung und die Lenkung der Mitarbeiter aus der Sicht des Managements bzw. der Unternehmensführung dar. Dabei geht er davon aus, dass Führungskräfte bei ihren Entscheidungen sowie Maßnahmen sich von nachfolgenden Auffassungen bzw. Vorurteilen gegenüber den Mitarbeitern leiten lassen.<sup>84</sup> In der Theorie X wird nicht die wirkliche Einstellung der Mitarbeiter wiedergegeben, sondern die Auffassung der Führungskräfte, dass die Arbeit abstoßend sei. Die Theorie X zielt lediglich auf die Befriedigung der physischen Bedürfnisse der Mitarbeiter ab. Eine Führung, die sich auf die Theorie X stützt, bietet dem Mitarbeiter keine Gelegenheit, soziale und höhere psychische Bedürfnisse zu befriedigen. Höhere Bedürfnisse können erst befriedigt werden und damit auch motivierend wirken, wenn die Führung von einem anderen Menschenbild ausgeht. Dieses Menschenbild und die daraus folgenden Auffassungen über die Einstellungen der Mitarbeiter wird durch die Theorie Y dargestellt.

Die Theorie Y stellt, ausgehend von den autonomen Antrieben der Mitarbeiter, nicht die Anpassung des Menschen an die Arbeit dar, sondern strebt die Umgestaltung der Organisation, des Aufgabenbereiches und des Arbeitsplatzes unter Berücksichtigung der Bedürfnisse des Einzelnen an. Mit der Theorie Y sollen die höheren Bedürfnisse des Menschen angesprochen werden.<sup>85</sup> Dies geschieht beispielsweise durch:

---

<sup>83</sup> Vgl. Haberkorn, 1992 S. 70

<sup>84</sup> Vgl. Mc Gregor, 1970 S. 47 ff

<sup>85</sup> Vgl. Mc Gregor, 1970 S. 61 ff



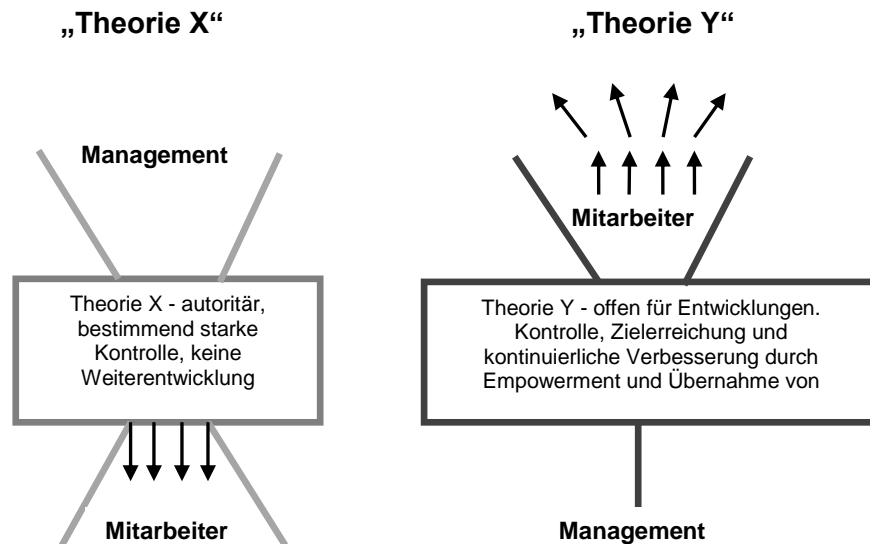
Führungshandeln:	Befriedigung des Bedürfnisses nach:
Beachtung kontaktbewusster Führung	Selbstachtung
Etwas Zutrauen und Selbstkontrolle	Vertrauenswürdigkeit
Behandlung ohne Statusautorität	Menschliche Gleichwertigkeit
Anhören, Fragen	Mitdenken
Gruppenarbeit	Zusammenarbeit
Selbstständige Arbeit	Selbstverantwortlichkeit

**Tabelle 4: Führungshandeln nach der Theorie Y. In Anlehnung an Jung, 2011<sup>86</sup>**

Die Tabelle 4 Führungshandeln nach der Theorie Y verdeutlicht, dass die höheren Bedürfnisse des Mitarbeiters mit dem richtigen Führungshandeln befriedigt werden können. Daraus folgt, dass die Mitarbeiter sich den Zielen der Unternehmung verpflichtet fühlen und zugunsten der Organisationsziele handeln.

Die nachfolgende Abbildung 12 Theorie X und Y in einem Unternehmen verdeutlicht, dass sich diese zwei dargestellten Theorien der Menschenbilder unterscheiden. Diese Inhaltstheorie stellt stark vereinfachte Bilder des Menschen in der Arbeitswelt dar. Zum einen die Theorie X die negative, pessimistische Sichtweise und zum anderen die Theorie Y die positive, optimistische Sichtweise des Menschen. Die Theorie X geht davon aus, dass der Mitarbeiter eine Abneigung gegen die Arbeit hat und infolgedessen autoritär geführt und kontrolliert werden muss, um positive Beiträge zur Erfüllung der Organisationsziele zu leisten. Dagegen wird bei der Theorie Y davon ausgegangen, dass der Mensch leistungsbereit ist und sich mit den Zielen der Organisation identifizieren kann und somit eine Kontrolle auf ein Minimum reduziert werden kann. Das Menschenbild nach Theorie Y erlaubt einen kooperativen Führungsstil.

<sup>86</sup> Vgl. Jung, 2011 S. 396



**Abbildung 12: Theorie X und Y in einem Unternehmen in Anlehnung an Strategy Train<sup>87</sup>**

Im Hinblick auf das Thema dieser Arbeit sollte vom Menschenbild der Theorie Y ausgegangen werden und die zur Umsetzung benötigten Rahmenbedingungen zur Verfügung gestellt werden. Die Anwendung des Menschenbildes der Theorie Y hat zur Folge, dass die Motivation der Mitarbeiter gesteigert und somit die Sicherstellung der Erreichung der Unternehmensziele verbessert wird.<sup>88</sup>

### 3.4. Menschenbild nach Schein

Der Autor Schein, beeinflusst von McGregor, geht davon aus, dass Führungskräfte bewusst oder unbewusst Annahmen und Meinungen über Ihre Mitarbeiter treffen und diese Annahmen in ihr Führungsverhalten mit einfließen lassen.<sup>89</sup>

Darauf aufbauend hat er vier Menschenbilder kreiert:

1. Die erste Phase war der Homo Oeconomicus, der Economic-Man, welche vom Taylorismus sowie vom rationalen Verhalten geprägt war.<sup>90</sup> Kennzeichnend waren hier die wirtschaftlichen Bedürfnisse<sup>91</sup> des Menschen, welcher finanziell motiviert war<sup>92</sup> und nach Geld strebte.<sup>93</sup>

<sup>87</sup> Vgl. Strategy Train: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=5&L=1>, verfügbar am 27.01.2011

<sup>88</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 119

<sup>89</sup> Vgl. Schein, 1980 S. 52ff

<sup>90</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: [http://www.bpb.de/popup/popup\\_lemmata.html?guid=RKFU7Q](http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=RKFU7Q), verfügbar am 12.10.2010

<sup>91</sup> Vgl. Frey / Osterloh, 2002 S. 23

<sup>92</sup> Vgl. Frey, 2002 S. 92

<sup>93</sup> Vgl. Rosenstiel / Molt / Rüttinger, 1995 S. 41

2. In der zweiten Phase wurde die soziale Motivation des Menschen entdeckt, was zum Human-Relations-Mensch, auch Social-Man genannt, führte. Hier war die Annahme, dass der Mensch überwiegend von sozialen Beziehungen<sup>94</sup> zu anderen Menschen geleitet wird vorherrschend. Dies führte zum intensiven Ausbau der sozialen Betreuung der Mitarbeiter im Betrieb.<sup>95</sup>

3. Die dritte Phase wurde als Self-Actualizing-Man bezeichnet. Der Mensch steht als differenziertes, dynamisches Individuum mit einer komplexen Motivationsstruktur und dem Bedürfnis der Selbstentfaltung im Mittelpunkt. Aber auch psychologisches Wachstum und Autonomie sind zentrale Begriffe, die auch in Maslows Bedürfnispyramide die obersten Plätze einnehmen.<sup>96</sup>

4. In der vierten und jetzigen Phase steht der Complex-Man im Vordergrund. Das Menschenbild des Complex-Man stellt hohe Ansprüche an die Führungskräfte. Das Menschenbild des Complex-Man steht nicht im Widerspruch zu den zuvor beschriebenen Menschenbildern, sondern versucht alle Aspekte zu integrieren, die in den Bildern des „Economic-Man“, „Social-Man“, und „Self-Actualizing-Man“ getrennt betont wurden. Mit dieser Integration wird anhand des „Complex-Man“ eine vereinfachte und generalisierte Sichtweise überwunden.<sup>97</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die ersten drei Menschenbilder eine sehr einseitige und vereinfachte Betrachtungsweise darstellen. Das vierte Menschenbild gilt als adäquate Charakterisierung des arbeitenden Menschen am modernen Arbeitsmarkt.<sup>98</sup>

### 3.5. Menschenbild Generation Y

Die Vertreter der Generation Y sind zwischen 1984 und 1994 geboren. Die Erwähnung der Generation Y erfolgte erstmalig in einem Artikel in der Fachzeitschrift Ad Age im Jahre 1993. In der Literatur herrschen verschiedene Angaben über die Zeitspanne der Geburt dieser Generation.<sup>99</sup> Don Tapscott definiert den Zeitraum der Geburt dieser Generation von 1977 bis 1998.<sup>100</sup> Die Autoren Oblinger und Oblinger legen die Geburtsjahre von 1980 bis 1991 fest.<sup>101</sup> Im Gegensatz dazu sprechen Palfrey und

<sup>94</sup> Vgl. Schein, 1980 S. 50ff

<sup>95</sup> Vgl. TEIA AG - Internet Akademie und Lehrbuch Verlag: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmangement/32339-Human-Relations-Modell-der-soziale-Mensch.html>, verfügbar am 12.10.2010

<sup>96</sup> Vgl. Neuberger, 2002 S. 79

<sup>97</sup> Vgl. Kirchler, 2008 S. 127f

<sup>98</sup> Vgl. Schein, 1980 S. 96ff

<sup>99</sup> Vgl. Parment, 2009 S. 15f

<sup>100</sup> Vgl. Tapscott, 2008 S. 9

<sup>101</sup> Vgl. Oblinger / Oblinger, 2005 S. 20

Gasser pauschal von den nach 1980 Geborenen.<sup>102</sup> Um eine hohe Repräsentativität der Empirie zu gewährleisten, geht diese Arbeit von einem maximalen, in der Literatur vorzufindenden Geburtszeitraum aus. Die Details der Stichprobe sind in Kapitel 6.1 näher erläutert.

In Fachkreisen existiert mittlerweile eine große Bandbreite an Bezeichnungen für dieses Menschenbild, welche sozusagen mit dem Internet aufgewachsen sind, wie zum Beispiel Net Geners, Digital Natives, Millennials, Multitaskers, Instant Message Generation, Gamer Generation, Generation @, Generation C, Generation Y, Net Generation, Digitally Literate Students, Technology Savvy Students<sup>103</sup> und High Potentials.<sup>104</sup>

Die grobe Einteilung der Mitglieder der Generation Y ist in Kapitel 3.7, 3.7.1 - 3.7.3 dargelegt. Ein Merkmal, das die Generation Y definiert, ist der Geburtszeitraum. Viele Mitarbeiter bzw. Menschen, die Ende der siebziger Jahre geboren wurden, verhalten sich vergleichsweise eher wie ein Mitglied der Generation Y, als ihre teilweise um einige Jahre jüngeren Geschwister. Es kann aber durchaus sein, dass Personen, die in den 60er Jahren geboren wurden, Verhaltensweisen der Generation Y aufweisen. Es gilt aber fest zuhalten, dass das eher die Ausnahme ist.<sup>105</sup>

Die Anhänger der Generation Y gelten als gut ausgebildet, meist mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Weiters hat diese Generation ihre Berufsausbildung und ihr Studium inzwischen beendet und befindet sich zum größten Teil am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn. Sie zeichnen sich durch eine technologieaffine Lebensweise aus, da es sich um die erste Generation handelt, die größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Das Internet ist für dieses Menschenbild ein selbstverständlicher Bestandteil ihrer Lebensumgebung. Die Mitglieder der Generation Y sind weltoffen und denken außerhalb von Kategorien wie Alter, Status oder ethnischer Herkunft. Die Generation Y legt bei der Selektion ihres Arbeitgebers viel Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben, die so genannte Work-Life-Balance. Persönliche Entwicklungs- bzw. Karrierechancen und vielfältige, interessante Aufgaben haben einen hohen Stellenwert für sie. Die Karriere ist für sie die Erhöhung ihrer persönlichen Kernkompetenzen. Die jungen Vertreter dieser Generation bevorzugen Unternehmen, die durch offene und

---

<sup>102</sup> Vgl. Palfrey / Gasser, 2005 S. 1

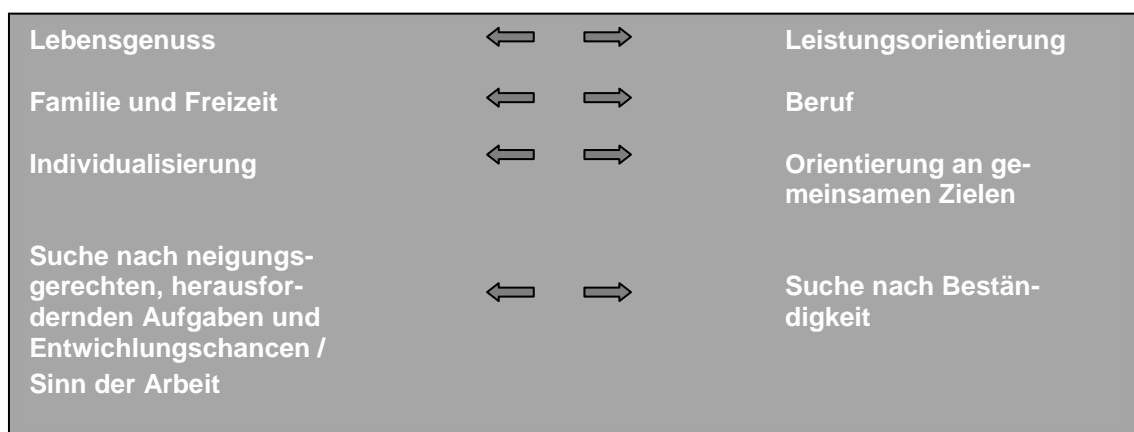
<sup>103</sup> Vgl. Schulmeister, 2009 S. 2

<sup>104</sup> Vgl. Chalupa, 2007 S. 77

<sup>105</sup> Vgl. Parment, 2009 S. 17f

flache Organisationsstrukturen gekennzeichnet sind.<sup>106</sup> Die Generation Y Mitarbeiter sind gerne bereit, Arbeitsaufgaben im Ausland anzunehmen und somit Erfahrungen zu sammeln.<sup>107</sup>

Wie bereits in dieser Arbeit kurz erwähnt, wird in Zukunft die Arbeitswelt durch die Einstellungen und Werte der jungen Generation beeinflusst. Die Abbildung 13 Spannungsfelder der Generation Y versucht zu verdeutlichen, dass die abgebildeten Spannungsfelder eine nicht unwesentliche Rolle spielen. Die Mitarbeiter der Generation Y versuchen Lebensgenuss und Leistungsorientierung miteinander zu vereinbaren. Die Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu finden hat für diese Generation einen großen Stellenwert. Die Generation Y weist eine höhere individualistische Orientierung auf. Der persönliche Nutzen steht zunächst im Vordergrund. Da sie gerne im Team arbeiten, weisen sie jedoch auch eine hohe Orientierung an gemeinsamen Zielen auf und parallel kommt es zur Optimierung des eigenen Nutzens. Einerseits wird nach neigungsgerechten, herausfordernden Aufgaben gesucht, andererseits hat Beständigkeit und Sicherheit im Job immer mehr Relevanz.<sup>108</sup> Abschließend ist festzuhalten, dass der Wunsch nach sinnvoller Lebensverwirklichung, Lebensgenuss und Spaß an Bedeutung dazu gewonnen hat.<sup>109</sup>



**Abbildung 13: Spannungsfelder der Generation Y. In Anlehnung an Opaschowski, 1997, Wunderer / Dick, 2002<sup>110</sup>**

Das Loyalitätsempfinden dem Arbeitgeber gegenüber fehlt den Anhängern dieser Generation weitgehend. Bei Problemen und Widerständen sind sie eher bereit den

<sup>106</sup> Vgl. Pressemitteilungen: <http://www.pressemeldungen.at/127937/trendstudie-mint-studenten-wollen-karriere-%E2%80%93-aber-mit-mas/>, verfügbar am 27.03.2011

<sup>107</sup> Vgl. Parment, 2009 S. 112

<sup>108</sup> Vgl. Wunderer / Dick, 2002 S. 30ff

<sup>109</sup> Vgl. Opaschowski, 1997 S. 35

<sup>110</sup> Vgl. Opaschowski /, 1997 S. 43, Wunderer / Dick, 2002 S. 29

Arbeitgeber zu wechseln als ihre Vorgängergenerationen.<sup>111</sup> Die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber nimmt bei dieser Generation weiter ab, wenn keine klaren Aufstiegschancen offeriert werden. Die Generation Y will sichtbare Leistung erbringen und etwas Sinnvolles tun. Langeweile und Unterforderung sind Argumente für die Mitarbeiter der Generation Y, einen Jobwechsel in Erwägung zu ziehen. Die Positionierung der Unternehmen als attraktive Arbeitgeber am Arbeitsmarkt (im Sinne der Erwartungen dieser Generation) und die Differenzierung von den Wettbewerbern leistet einen positiven Beitrag zur Erhöhung der Loyalität. Somit erreicht ein Arbeitgeber eine höhere Bindung der Generation Y an das Unternehmen.<sup>112</sup>

### **3.6. Generation Y versus Baby Boomer**

Die Gesellschaft der Generation Y unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von der Baby Boomer Gesellschaft. Die Organisationen sind heute (2011) noch stark geprägt von der Baby Boomer Generation. Die Baby Boomer werden jedoch in den kommenden Jahren in den Ruhestand treten. Einige Jahre werden diese beiden Generationen gemeinsam im Erwerbsleben stehen. Die Baby Boomer sehen die Arbeit als Pflicht an, im Gegensatz dazu ist Arbeit für die Generation Y viel mehr Selbstverwirklichung, als Pflicht. Die Berufslaufbahn wird immer mehr ein Weg zur Selbstverwirklichung, als eine Überlebensnotwendigkeit. Die Generation Y ist stark geprägt von einer Gesellschaft, die viele Alternativen und deutlich mehr Wahlmöglichkeiten offeriert, als ihren Eltern, den Baby Boomern, zur Verfügung standen. Es handelt sich um die erste Generation, die größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist. Deutlich erkennbar ist, dass die mit Wahlmöglichkeiten verwöhnte Generation Y Risiko freudiger sind als die Baby Boomer. Die Millennials, wie die Generation Y auch genannt wird, legen mehr Wert auf die Unternehmenskultur und das Image der Arbeitgebermarke als vergleichsweise die vorherigen Generationen. Diese vorher genannten, fast unbegrenzten Wahlmöglichkeiten und Alternativen fördern den Individualismus der Generation Y, während die Baby Boomer Generation vom Kollektivismus geprägt ist.<sup>113</sup> Die Millennials sind die erste Generation, die mit der digitalen Technologie aufgewachsen ist und diese somit voll und ganz verinnerlicht hat. Die Baby Boomer haben die Technologie, wie zum Beispiel Internet, E-Mail und soziale Plattformen erst später in ihrem Leben kennen und nutzen gelernt.<sup>114</sup> Aufgrund des demographischen Wandels geraten auf dem Arbeitsmarkt in der Zukunft Angebot und

<sup>111</sup> Vgl. Bruch / Kunze / Böhm, 2010 S. 124f

<sup>112</sup> Vgl. Keulertz, [http://content.alpha.ch/b2c/1-ratgeber-hr-informationen/4-wissen-weiterbildung/1\\_alpha-aktuell/millennials-universum-generation-karriere/](http://content.alpha.ch/b2c/1-ratgeber-hr-informationen/4-wissen-weiterbildung/1_alpha-aktuell/millennials-universum-generation-karriere/), verfügbar am 01.05.2011

<sup>113</sup> Vgl. Parment, 2009 S. 21ff

<sup>114</sup> Vgl. Palfrey / Gasser, 2008 S. 4

Nachfrage aus dem Lot, wie in Kapitel 2.2 Demographischer Wandel näher erläutert. Dessen ist sich diese gut ausgebildete Generation Y bewusst und versteht sich als knappes Gut auf dem Arbeitsmarkt und erlaubt sich somit ihre Jobs auszusuchen. Bei der geburtenstarken Vorgängergeneration hielten sich Angebot und Nachfrage die Waage. Im Gegensatz zu den Baby Boomern legen die Millennials großen Wert auf anspruchsvolle Tätigkeiten, Anerkennung für ihre Leistung, eine ausgewogene Work-Life-Balance und ethisch-moralische Wertehaltungen bei ihrem Arbeitgeber.<sup>115</sup>

Forschungen, die sich mit dem Thema Generationen am Arbeitsplatz beschäftigen, sind in der deutschsprachigen Literatur sehr dünn gesät und überwiegend Nebenerkenntnis anderer Forschungsschwerpunkte. In der Literatur beschäftigen sich viele amerikanische Autoren mit den Generationsverhalten am Arbeitsplatz. In der nachfolgenden Tabelle 5 Arbeitseinstellungen der Generationsidealtypen werden die zwei Generationstypen Baby Boomer und Generation Y einander gegenüber gestellt. Diese Übersicht zeigt einen Vergleich zwischen den zwei Generationstypen bzw. ihrer im Arbeitsleben relevanten Einstellungen, das Verhältnis zu Vorgesetzten und Mitarbeitern, ihr Arbeitsverhalten und mögliche Anreize, Motivatoren und Demotivatoren auf. Diese beiden Generationen unterscheiden sich in ihren Eigenschaften und ihrem bevorzugten Arbeitsverhalten. Die Unterschiede zwischen den Generationen sind nicht unbedingt negativ zu bewerten. Der Umgang mit den Verschiedenheiten der Generationen ist eher die Problematik, nicht die Verschiedenheiten selbst. Weitere Unterschiede der beiden Generationen ergeben sich im Umgang mit Arbeitskollegen und Vorgesetzten.<sup>116</sup> Folgende Maßnahmenvorschläge sind für eine gute Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu empfehlen: Verbesserung der Kommunikation durch Veränderung in der Organisation, Personalmanagement und Führungsstil und der Unternehmensphilosophie. Hier sind einige Managementmaßnahmen zu erwähnen, beginnend mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit, generationsgerechter Führungsstil und die Bildung altersgemischter Teams. Weitere Maßnahmen sind die Vergabe sinnvoller Tätigkeiten mit Verantwortung und die Honorierung der Leistungen besonders junger Mitarbeiter bis hin zu Mitarbeitern älterer Generation zu nennen.<sup>117</sup>

<sup>115</sup> Vgl. Bilanz das Schweizer Wirtschaftsmagazin:  
[http://www.pwc.ch/user\\_content/editor/files/interviews11/pwc\\_20110228\\_%20billz\\_donkor.pdf](http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/interviews11/pwc_20110228_%20billz_donkor.pdf), verfügbar am 16.04.2011

<sup>116</sup> Vgl. Örtel, 2007 S. 24ff

<sup>117</sup> Vgl. Hiam / Meredith / Schewe, 2002 S. 19ff, S. 62ff

	Baby Boomer	Generation Y
Grundeinstellung	optimistisch	hoffnungsvoll
Einstellung zur Arbeit	Herausforderung Selbstfindung	Sinn und Team
Einstellung zur Freizeit	Raum für Selbstverwirklichung	verschwimmende Grenzen
Einstellung zu Geld und Konsum	verdient haben und ausgeben	erarbeiten und ausgeben
Technologiesicht	nützlich	selbstverständlich
Herrschaftsprinzip	Konsens	an einen Strang ziehen
Verhältnis zu Autorität	Hassliebe	Höflichkeit
Verhältnis zu anderen	Team - Orientierung	Integration
Arbeitsverhalten	ehrgeizig	entschlossen
Leistungsmotivation	individuelle Belohnung	Gemeinschaft
Demotivatoren	politisch unkorrektes Verhalten	Promiskuität
Anreize	Selbstverwirklichung, Wachstum, Diskussion, Status	Sinnzusammenhang, Einbindung, Anerkennung, Verantwortung
Führungsstil	individuell: Information, Empathie, Leitung, Delegation	teamorientiert: Delegation, Herausforderung, Information

**Tabelle 5: Arbeitseinstellungen der Generationsidealtypen. In Anlehnung an Filipczak / Raines / Zemke, 2000<sup>118</sup>**

### 3.7. Merkmale der Generation Y

In diesem Kapitel dieser Arbeit wird die Charakteristik dieser Generation Y näher erläutert. Da keine einheitliche Aufstellung der charakteristischen Merkmale der Generation Y in der Literatur vorherrscht, wird mithilfe ausgewählter Literatur eine Charakterisierung über deren als typisch anzusehenden Merkmale und Wertvorstellungen getroffen. Wie in Kapitel 3.5 anhand des Geburtszeitraums aufgezeigt wurde, gibt es von Autor zu Autor unterschiedliche Angaben über das exakte Alter der Generation Y Anhänger.

<sup>118</sup> Vgl. Filipczak / Raines / Zemke, 2000 S. 155



Oblinger und Oblinger unterscheiden die Generation Y Mitglieder anhand von Geburtsjahr, Eigenschaften, Vorlieben und Abneigungen. Das Alter jedoch gilt vorrangig nicht als wichtigstes Unterscheidungsmerkmal.<sup>119</sup>

Der folgende Vergleich von Tapscott (2008), Oblinger, Oblinger (2005) und Palfrey und Gasser (2008) soll einen Überblick über die prägnantesten Eigenschaften der Generation Y liefern, da sie im Hinblick auf die Themenstellung bedeutend sind. Dabei kommt es teilweise zu Überschneidungen.

### **3.7.1. Gemäß Don Tapscott**

Don Tapscott zeigt in seinem Buch „grown up digital“ die Merkmale der Generation Y auf. Die bedeutendsten Merkmale sind:

- Lieben die Freiheit
- Legen Wert auf eigene Wünsche
- Überprüfen alles
- Legen Wert auf Integrität
- Pflegen Teamwork
- Wollen unterhalten werden
- Alles muss schnell gehen
- Legen Wert auf Innovation<sup>120</sup>

### **3.7.2. Gemäß Diana Oblinger und James Oblinger**

Für die Autoren Oblinger und Oblinger charakterisieren die nachstehend aufgezählten Merkmale die Generation Y am Besten:

- Technisch versiert
- Ständig vernetzt und online
- Alles muss schnell gehen
- Legen Wert auf Gesellschaft
- Betreiben gerne Teamwork

---

<sup>119</sup> Vgl. Oblinger / Oblinger, 2005 S. 20

<sup>120</sup> Vgl. Tapscott, 2008 S. 5, S. 74

- Sind leistungsorientiert
- Visuelles und digitales wird bevorzugt
- Engagieren sich
- Beschäftigen sich gerne mit PC- Spielen
- Learning by Doing
- Cut - and - Paste Culture
- Erforschen ihre (digitale) Umgebung
- Multimediainhalte sind allgegenwärtig<sup>121</sup>

### **3.7.3. Gemäß John Palfrey und Urs Gasser**

In ihrem Buch „Generation Internet“ nennen Palfrey und Gasser die folgenden Eigenschaften der Generation Y als charakteristisch:

- Sind untereinander vernetzt
- Mit neuen Medien und Möglichkeiten bestens vertraut
- Lernen, arbeiten, schreiben und kommunizieren anders miteinander
- Wichtige Bereiche ihres Lebens - Sozialkontakte, Freundschaften, Freizeitaktivitäten – sind allesamt digital geprägt
- Verbringen einen Großteil ihres Lebens online
- Sind immer und überall erreichbar
- Haben einen großen Freundeskreis sowohl in der realen Welt als auch in Verschiedenen virtuellen Räumen
- Nehmen nicht nur einander anders wahr, sondern haben auch eine andere Einstellung zu Informationen
- Leben ihre Kreativität digital aus
- Sind zunehmend der Auffassung, dass die sich bei sämtlichen Informationen voll und ganz auf das Internet verlassen können<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Oblinger / Oblinger, 2005 S. 2.5 – 2.7, 2.10, 4.2 – 4.6, 5,7 - 5,9

<sup>122</sup> Vgl. Palfrey / Gasser, 2008 S. 1 - 2

### 3.7.4. Erwartungen und Wertvorstellungen an die Arbeitswelt

In der Studie „Net Generations at Work“ von McCrindle, die 2006 durchgeführt wurde, haben sich diese folgenden Top-5 Arbeitsfaktoren herauskristallisiert:

- **Work-Life-Balance:** Vereinbarkeit von Beruf und Leben
- **Workplace Culture:** angenehme Unternehmenskultur
- **Varied job role:** Möglichkeiten der beruflichen Veränderung
- **Management Style:** Führungsstil
- **Training:** Weiterbildungsmöglichkeiten<sup>123</sup>

### 3.7.5. Herausforderungen an den Arbeitgeber

Die Herausforderungen, denen das heutige Personalmanagement durch den Berufseintritt der Generation Y ausgesetzt ist, sind vielfältig. Die Generation Y zeigt wenig Loyalitätsempfinden dem Arbeitgeber gegenüber. Die Work-Life-Balance gewinnt hingegen immer mehr an Bedeutung. Dies ist auch in Kapitel 3.5 Menschenbild Generation Y dargelegt. Das Bewusstsein des eigenen Marktwertes steigt bei den Mitgliedern dieser Generation und somit gestaltet sich der Kampf um diese Human Ressourcen als eher schwierig.<sup>124</sup> Immer attraktiver wird die flexible Arbeitszeitgestaltung, arbeiten von zuhause, abends oder am Wochenende. Damit lassen sich Beruf und private Interessen besser vereinbaren.<sup>125</sup> Die junge Generation zeigt sich ziemlich unbeeindruckt von steilen Hierarchien und bevorzugt eher flache Hierarchieebenen.<sup>126</sup>

Die Herausforderung für Organisationen ist nicht die Generation selbst, sondern die Wünsche und Anforderungen dieser Generation mit dem Unternehmen in Einklang zu bringen.

In den Organisationen wandelt sich mit fortschreitender Zeit das Bild der darin arbeitenden Menschen. Die Annahmen, die über deren Motive und Bedürfnisse zugrunde liegen, spiegeln den Zeitgeist wider.

Die Unterteilung von Schein in Homo Oeconomicus, Economic Man, Human-Relations-Mensch oder Social Man, Self Actualizing-Man und Complex Man spiegelt eine historische Entwicklung des Menschenbildes wider.

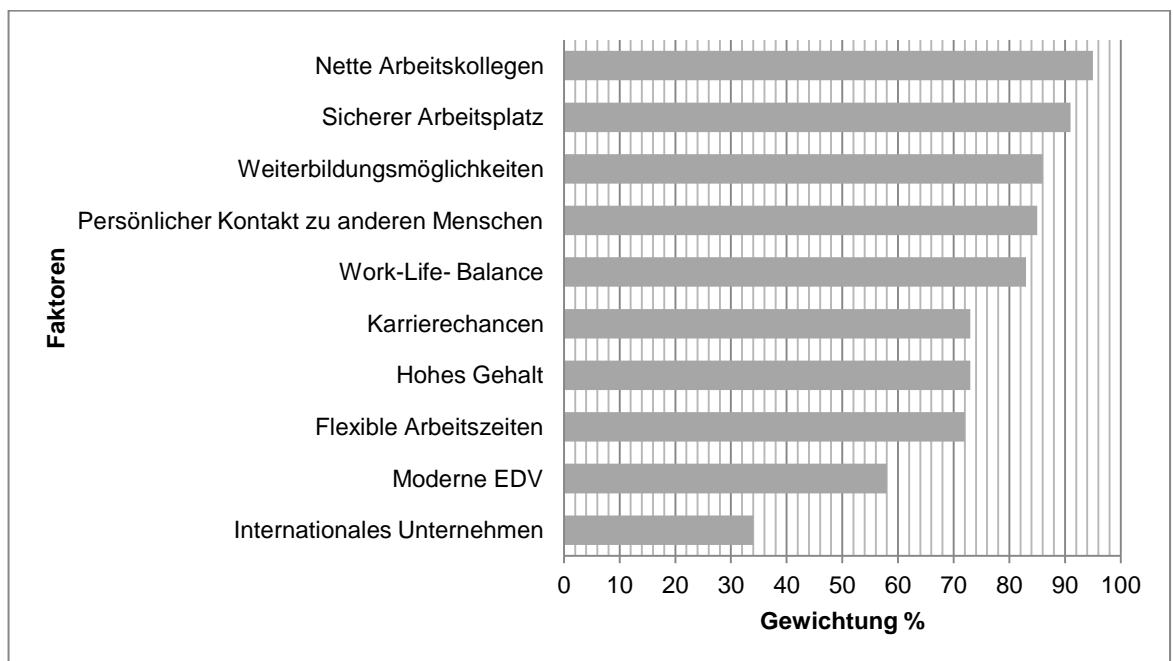
<sup>123</sup> Vgl. McCrindle, 2006 S. 16 - 21

<sup>124</sup> Vgl. Meifert, 2010 S. 216

<sup>125</sup> Vgl. Parment, 2009 S. 70

<sup>126</sup> Vgl. Oertl, 2007 S. 29

Die Studie „Allianz Arbeitsmarktbarometer“ wurde von dem Institut Nielsen 2010 durchgeführt. Für diese Studie wurden 1.000 Personen ab 14 Jahren aus der österreichischen Bevölkerung befragt, davon sind 426 Personen noch in Ausbildung und 574 in einem Arbeitsverhältnis. In dieser Studie haben diese rund 1.000 Befragten die Faktoren bewertet, die für sie bei einem Arbeitgeber wichtig sind. In der Abbildung 14 Wichtige Faktoren am Arbeitsplatz sind die Faktoren mit Ihrer Gewichtung graphisch dargestellt. Faktoren, wie ein angenehmes Arbeitsklima, Weiterbildung, Kontakt zu Menschen und eine ausgewogene Work-Life-Balance sind für viele Vertreter der Generation Y heute wichtiger als die Höhe des Gehalts.



**Abbildung 14: Wichtige Faktoren am Arbeitsplatz. Nielsen Studie 2010<sup>127</sup>**

Abschließend ist anzumerken, dass sich die Merkmale der Generation Y von den Vorgängergenerationen abgrenzen. Im Hinblick auf die Themenstellung werden jene Unternehmen erfolgreich Generation Y Mitarbeiter gewinnen und binden können, welche auf die Bedürfnisse dieser Generation eingehen.

<sup>127</sup> Vgl. Allianz:

[http://www.unternehmen.allianz.at/export/sites/allianz\\_u/\\_galleries/documents/2010\\_presse\\_news/download\\_texte/2010\\_1130Jobzufriedenheit\\_Charts.pdf](http://www.unternehmen.allianz.at/export/sites/allianz_u/_galleries/documents/2010_presse_news/download_texte/2010_1130Jobzufriedenheit_Charts.pdf), verfügbar am 03.04.2011

## **4. Generation Y: Personalführung, -bindung und -gewinnung**

Dieses Kapitel ist auf folgende Weise strukturiert: zunächst werden Begrifflichkeiten sowie Grundlagen der Führung in Kapitel 4.1 näher erläutert. Weiters wird auf die klassischen Führungsstile in Unterkapitel 4.1.1 Bezug genommen, welche sich in den nachfolgenden Unterkapiteln 4.1.2 sowie 4.1.3 wiederfinden. Die modernen Führungsstile werden in Unterkapitel 4.1.4 vorgestellt und in den Unterkapiteln der Transaktionalen Führung 4.1.5, Charismatischen Führung 4.1.6 und Mitarbeiterorientierten Führung 4.1.7. näher beschrieben. Detaillierte Informationen zur Bindung finden sich in Kapitel 4.2 sowie in den dazugehörigen Unterkapiteln 4.2.1 bis 4.2.5. Hier werden die Grundlagen und Instrumente zur Bindung der Generation Y vorgestellt. Abschließend geht dieses Kapitel auf die Gewinnung in Unterkapitel 4.3 der Generation Y ein. In den Weiterführenden Kapiteln wird das E-Recruiting näher diskutiert wie in Unterkapitel 4.3.1 dargelegt. Weiterführende Informationen zum E-Recruiting finden sich in Unterkapitel 4.3.2 Chancen und Risiken des E-Recruiting, E-Recruiting über Unternehmenshomepage in Unterkapitel 4.3.3, Jobbörsen im Internet in Unterkapitel 4.3.4 und College Recruiting im Internet in Unterkapitel 4.3.5 wieder.

In diesem Kapitel soll die Bedeutung von generationsübergreifender, zeitgemäßer Führung, Bindung und Gewinnung der Generation Y für das Personalmanagement sichtbar gemacht werden. Die Ausrichtung der Unternehmen auf die Anforderungen der Generation Y sind im Hinblick auf Führung, Bindung und Gewinnung ein wesentlicher Faktor für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Jene Unternehmen, welche sich auf die Bedürfnisse sowie Erwartungen der Generation Y einstellen, werden im Wettbewerb um diese im Vorteil liegen. Abschließend werden die hier gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst.

### **4.1. Personalführung - Grundlagen**

Das Personalmanagement von heute (2011) legt größeren Wert auf gute Führung von jungen Mitarbeitern als bisher. Die Führungskräfte sind in Zukunft gefordert, den Mitarbeitern der Generation Y ein interessantes Arbeitsumfeld, Arbeitsinhalte, Weiterbildungsmöglichkeiten und flexible Arbeitszeiten zu bieten. Diese Maßnahmen gelten als ideale Voraussetzung um die Human Ressourcen der Millennials bestmöglich zu nutzen. Die Mitarbeiter der Generation Y akzeptieren Hierarchien weniger als fachliche Kompetenz, sodass beim Führen die fachliche Erklärung und

Anleitung in den Vordergrund rückt. Das eigenverantwortliche und selbstständige Arbeiten fordern die Mitarbeiter der Generation Y ein.<sup>128</sup>

Die Generation Y bevorzugt das Arbeiten im Team, denn dabei sind diese am besten und effektivsten. Das Hauptaugenmerk beim Führen liegt auf Coaching, Verständnis, gemeinsamen Lösungen und gegenseitigem Respekt. Für die Führung der Millennials ist vor allem der integrative und kooperative Führungsstil geeignet.<sup>129</sup> Dieser kooperative Führungsstil wird in Kapitel 4.1.2 näher erläutert. Der autoritäre Führungsstil wurde zum besseren Verständnis in dieser Arbeit in Kapitel 4.1.3 aufgegriffen.

Einleitend ist zu erwähnen, dass verschiedenste Definitionen von Führung in der Fachliteratur vorzufinden sind. Abhängig von der Einbettung des Begriffs in das zu untersuchende Thema variiert die Konkretisierung und Definition des Begriffs Führung von Autor zu Autor. Daher gestaltet sich eine allgemeingültige Abgrenzung und Beschreibung des Führungsbegriffs als relativ schwierig.

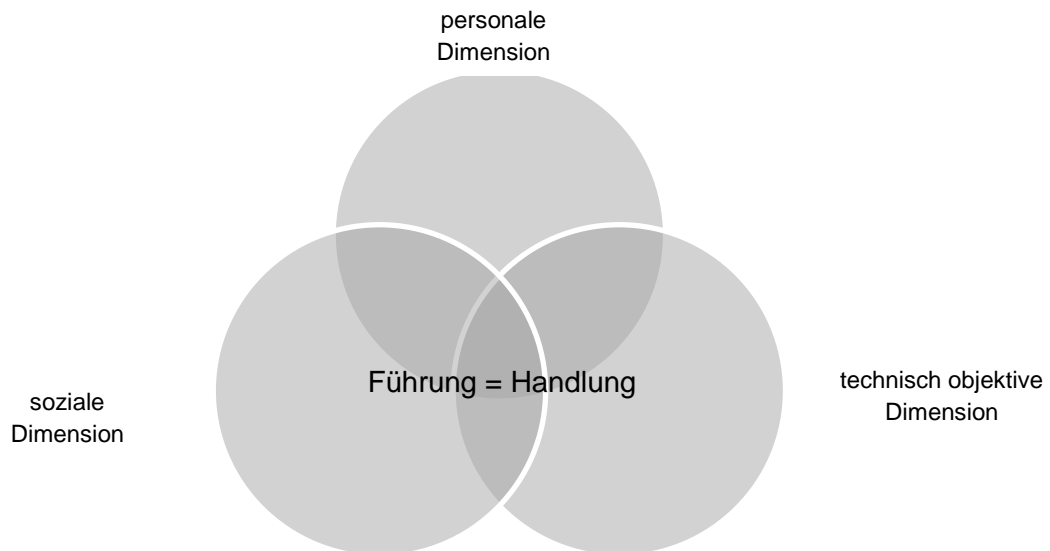
Wunderer grenzt den Begriff Führung als Handeln in einem sozialen Umfeld ab. Wie in der Abbildung 15 ersichtlich, erkennt Wunderer hierbei drei Faktoren, welche Einfluss auf die Führung nehmen und diese konkretisieren. Der erste Faktor ist die personale Dimension. Damit ist die Führungskraft und ihr besonderer Status gemeint. Der zweite Faktor ist die soziale Dimension. Damit sind Interaktionen zwischen der Führungskraft und den Geführten gemeint, sowie das Generieren und Erhalten einer Gefolgschaft. Der dritte Faktor ist die technisch-objektive Dimension. Damit ist die rationale Betrachtung des Mitarbeiters, ähnlich eines Anlagegutes, gemeint.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> Vgl. Parment, 2009 S. 71 f

<sup>129</sup> Vgl. Sandy Tschopp: Mitarbeiter-Generation Millennials [http://journal-en-ligne.la-croix.com/ee/stela/main/2009/06/20/004/stela-main\\_-2009-06-20-004.pdf](http://journal-en-ligne.la-croix.com/ee/stela/main/2009/06/20/004/stela-main_-2009-06-20-004.pdf), verfügbar am 31.05.2011

<sup>130</sup> Vgl. Wunderer, 1985 S. 6



**Abbildung 15: Einflussfaktoren der Führung. In Anlehnung an Wunderer, 1985<sup>131</sup>**

Die Generation Y unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von den Generationen davor, dies betrifft auch die Art der Führung. Die zuvor behandelte Auffassung von Führung nach Wunderer beschreibt die Führung, welche für ein breites Spektrum an Führungssituationen zutrifft. Klaffke grenzt den Begriff Führung in der personalen Dimension ein und meint, dass die Führung von Millennials vertieft diskutiert werden muss. Nach Klaffke wollen Generation Y Mitarbeiter verantwortlich sein für ihr Tätigkeitsfeld, fair behandelt werden, legen Wert auf eine Work-Life-Balance, nutzen mehr Technologie, sind flexibel, was Arbeitszeit und -ort anbelangt. Folglich sind dies die wichtigen Aspekte, welche für eine gute Führung der Generation Y zu beachten sind -Flexibilität und Eigenverantwortung. Eine Führung, die auf starren Regeln basiert, wird von dieser Generation Y nicht akzeptiert und verringert die Mitarbeiterbindung.<sup>132</sup>

In den folgenden Unterkapiteln dieser Arbeit werden verschiedene Führungsstile vorgestellt. Diese können zunächst grob in klassische und moderne Führungsstile eingeteilt werden. In weiterer Folge diskutiert diese Arbeit zwei klassische und drei moderne Führungsstile.

#### **4.1.1. Klassischer Führungsstil**

Der Amerikaner Kurt Lewin ist der Begründer der modernen Sozialpsychologie. Lewin unterscheidet zwischen Autoritären, Kooperativen und Laissez-Faire geprägten Führungsstil.<sup>133</sup> Auf die ersten beiden Führungsstile wird in dieser Arbeit Bezug

<sup>131</sup> Vgl. Wunderer, 1985 S. 7

<sup>132</sup> Vgl. Klaffke, 2011 S. 177

<sup>133</sup> Vgl. Hentze / Graf / Kammel / Lindert, 2005 S. 237

genommen. Der Laissez-Faire Führungsstil wird aufgrund der geringen Relevanz in dieser Arbeit nicht näher erläutert.

#### **4.1.2. Kooperativer Führungsstil**

Bezugnehmend auf die Themenstellung wird hier auf den kooperativen Führungsstil Bezug genommen, da dieser Relevanz für diese Arbeit hat. Es gibt noch weitere eindimensionale Führungsstile, diese werden in dieser Arbeit nicht thematisiert da sie eine geringe Bedeutung aufweisen.

Bereits in den siebziger Jahren hat sich der kooperative Führungsstil als idealer Führungsstil herauskristallisiert. Aufgrund der veränderten Werthaltungen der Mitarbeiter und des technologischen Wandels und den Anstieg des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter hat dieser Führungsstil mehr an Bedeutung gewonnen.<sup>134</sup> Diese drei Einflussfaktoren, Werthaltung der Mitarbeiter, technologischer Wandel und der Anstieg des Qualifikationsniveaus wurden in Kapitel 2.3.1 Marktdynamik und in Kapitel 2.3.3 Wertewandel kritisch diskutiert.

Beim kooperativen Führungsstil bezieht der Vorgesetzte seine Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit ein. Dieser Führungsstil setzt ein ähnliches Bildungsniveau zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter voraus. Der partnerschaftliche Führungsstil, wie dieser auch noch genannt wird, setzt eine intrinsische Motivation der Mitarbeiter voraus, siehe in Kapitel 2.4.3 Motivation. Die Motivation wird durch positives Feedback und konstruktive Kritik gefördert. Durch die Delegation der Aufgaben wird ihnen ein hohes Maß an Freiheit und Selbstständigkeit bei der Aufgabenerledigung eingeräumt. Der Mitarbeiter fühlt sich persönlich verantwortlich für seine Arbeitsergebnisse. Eine weitgehende Selbstkontrolle wird angestrebt, lediglich die Ergebniskontrolle wird gemeinsam mit der Führungskraft durchgeführt. Der kooperative Führungsstil verfolgt das Ziel, dass neben der bestmöglichen Aufgabenerledigung auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter geachtet wird. Die Vorteile des kooperativen Führungsstils sind die hohe Motivation der Mitarbeiter, ein gutes Arbeitsklima und die Entlastung der Führungskräfte.<sup>135</sup> Die Entscheidungsfindung verlangsamt sich bei dieser Führung, da viele Mitarbeiter an der Entscheidung beteiligt sind.<sup>136</sup>

Für diesen Führungsstil werden von den Führungskräften und Mitarbeitern ausreichende Qualifikationen und Fähigkeiten zur Motivation vorausgesetzt.

---

<sup>134</sup> Vgl. Wunderer, 2003 S. 204

<sup>135</sup> Vgl. Olfert / Steinbuch, 2001 S. 306

<sup>136</sup> Vgl. Gartner, 2002 S. 262



Für Führungskräfte des kooperativen Führungsstils gelten folgende idealtypische Anforderungsmerkmale:

- Aufgeschlossenheit
- Vertrauen in die Mitarbeiter
- Verzicht auf persönliche Vorrecht
- Delegationsfähigkeit
- Delegationswilligkeit
- Erfolgskontrolle

Für geführte Mitarbeiter gelten folgende idealtypische Anforderungsmerkmale:

- Verantwortungsfähigkeit
- Verantwortungswille
- Selbstkontrolle
- Geltend machen von Kontrollrechten<sup>137</sup>

#### **4.1.3. Autoritärer Führungsstil**

Aufgrund der geringen Relevanz für diese Arbeit wird auf den autoritären Führungsstil nicht ausführlich eingegangen. Ziel ist es, lediglich ein Grundverständnis für diesen Bereich der Personalführung herbeizuführen.

Die gesellschaftlichen Veränderungen die sich im Laufe der Zeit ergeben haben, fordern einen zeitgemäßen Führungsstil. In früheren Jahrzehnten und Jahrhunderten fand der autoritäre Führungsstil, der von Befehl und Gehorsam geprägt war, durchaus Anwendung. Heute kommt in den Unternehmen ein rein autoritärer Führungsstil kaum zum Einsatz.<sup>138</sup>

Der autoritäre Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass der Vorgesetzte alle Entscheidungen selbst trifft ohne die Mitarbeitenden einzubeziehen. Sie besitzen lediglich die Kompetenz, die Anweisungen des Vorgesetzten auszuführen. Die Motivation der Mitarbeiter ist bei diesem Führungsstil sehr gering, aufgrund der

<sup>137</sup> Vgl. Olfert / Steinbuch, 2001 S. 306

<sup>138</sup> Vgl. Oppermann / Weber, 2001 S. 51

einseitigen Anweisungskompetenz wird den Mitarbeitern kaum Spielraum für Selbstständigkeit bei der Aufgabenerledigung eingeräumt.<sup>139</sup>

#### **4.1.4. Moderner Führungsstil**

Dieses Unterkapitel wird erläutern, was moderne Führungsstile ausmacht. Moderne Führungsstile sind gekennzeichnet durch Transparenz, Lob, offene und effektive Kommunikation. Eine Erhöhung der Motivation wird durch die Anerkennung der Leistungen der Mitarbeiter und die Bewertung mit positivem Feedback erreicht. Die Mitarbeiter werden im Sinne des Unternehmens handeln und Unternehmensziele werden besser erreicht. Bei der modernen Führung wird auf Augenhöhe geführt. Daraus ergibt sich eine höhere Mitarbeiterbindung.<sup>140</sup>

#### **4.1.5. Transaktionale Führung**

Burns, der Begründer der transaktionalen Führung, stellte die transaktionale Führung, welche die Orientierung an individuellen Bedürfnissen widerspiegelt, der transformalen Führung die sich an moralischen Werten orientiert, gegenüber.<sup>141</sup> Der transaktionale Führungsstil ist gekennzeichnet durch das Prinzip des Austausches „Geben und Nehmen“ rückt in den Vordergrund.<sup>142</sup> Diese Führung lebt von der Belohnung des Mitarbeiters. Diese kann in materieller Form von Geld oder immaterieller, psychologischer Form von Lob und Anerkennung stattfinden. Für den Erhalt der Belohnung wird die Erreichung der vereinbarten Ziele zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vorausgesetzt (Management by objectives). Management by objectives bedeutet die Führung durch Vorgabe von Zielen.<sup>143</sup> Die transaktionale Führung lebt vom Informationsaustausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Durch den regen Informationsaustausch kennt der Vorgesetzte die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter. Der Mitarbeiter wird durch die angemessene Belohnung bestrebt sein, die Aufgaben nach den Vorstellungen seines Vorgesetzten zu erledigen.<sup>144</sup> Der transaktionale Führungsstil beinhaltet eine ziel- und aufgabenorientierte Delegation. Die Zieldefinitionen müssen klar festgelegt sein, stets ein Feedback stattfinden und bei Erreichung der Ziele wird eine materielle oder

---

<sup>139</sup> Vgl. Baumgarten, 1977 S. 28 f

<sup>140</sup> Vgl. Löhner, 2005 S. 126

<sup>141</sup> Vgl. Yukl, 2006 S. 249

<sup>142</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 948

<sup>143</sup> Vgl. Gill, 2006 S. 50

<sup>144</sup> Vgl. Wunderer, 2007 S. 243

immaterielle Belohnung ausgehändigt. Die Ziele sollten klar, sinnvoll, erreichbar und mit dem Mitarbeiter vereinbart sein.<sup>145</sup>

In der folgenden Abbildung 16 sind die Grundprinzipien der transaktionalen Führung zu sehen.

Grundprinzipien:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel- anstatt von Verfahrenorientierung</li> <li>• Regelmäßige Zielüberprüfung und Anpassung Partizipation der Mitarbeiter bei der Zielbildung</li> <li>• Managementleistungen werden anhand von Soll / Ist – Vergleichen kontrolliert und beurteilt</li> </ul>

**Abbildung 16: Grundprinzipien der transaktionalen Führung. In Anlehnung an Wunderer, 2007<sup>146</sup>**

#### 4.1.6. Charismatische Führung

Der charismatische Führungsstil versucht die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter so abzustimmen, dass sie mit den Zielen der Unternehmung konform gehen. Um dies zu erreichen ist eine charismatische Führungskraft gefragt, welche einen hohen Einfluss auf die Mitarbeiter ausüben kann.<sup>147</sup> Durch die starke Beeinflussung der Führungskraft kann intrinsische Motivation hervorgerufen werden. Der moderne Führungsstil baut darauf auf, dass die Führungskraft die Erwartungen, Präferenzen, Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter von einem reinen Eigeninteresse zu einem kollegialen Wunsch umwandeln kann. Im Extremfall kann dies soweit führen, dass die Mitarbeiter unter dem starken Einfluss der charismatischen Führungskraft persönliche Opfer im Interesse des Kollektivs bringen. Das Eigeninteresse der Mitarbeiter wird unterdrückt, um die kollektiven Ziele besser zu verfolgen.<sup>148</sup> Die starke Persönlichkeit der Führungskraft löst eine emotionale und intellektuelle Abhängigkeit der Mitarbeiter aus.<sup>149</sup> Der charismatische Führungsstil wurde sehr stark von Weber und seinem Bürokratiemodell beeinflusst. Dabei differenziert er zwischen drei Typen der Herrschaft (Autorität): legale, traditionelle und charismatische Herrschaft.<sup>150</sup> Für den Inhalt dieser

<sup>145</sup> Vgl. Bass, 1985 S. 123

<sup>146</sup> Vgl. Wunderer, 2007 S. 231

<sup>147</sup> Vgl. Neuberger, 2002 S. 142f

<sup>148</sup> Vgl. Shamir / House / Arthur, 1993 S. 577ff

<sup>149</sup> Vgl. Scholz, 2000 S. 949

<sup>150</sup> Vgl. Staehle, 1999 S. 398

Arbeit ist der Charisma-Begriff bedeutend. Das wichtigste Unterscheidungskriterium zwischen Macht und Herrschaft ist, dass Herrschaft vom Mitarbeiter freiwillig akzeptiert wird, Macht dagegen beruht auf Zwang.<sup>151</sup> Eine charismatische Führungskraft erreicht im Idealfall Autorität durch Bewunderung seiner Mitarbeiter. Eine hohe fachliche Qualifikation der Führungskraft ist ein weiterer Aspekt, um Vorbildfunktion zu erreichen.<sup>152</sup> Die Philosophie der charismatischen Führung besteht darin, den Mitarbeitern bei Krisen und Unsicherheiten einen neuen Sinn zu vermitteln, zum Beispiel durch eine überzeugende Vision. Ein weiteres Ziel dieser Führung ist es, die Bedürfnisse und Wünsche anzusprechen.<sup>153</sup>

#### **4.1.7. Mitarbeiterorientierte Führung**

Der mitarbeiterorientierte Führungsstil ist auf das Wohl der Mitarbeitenden ausgerichtet. Der Mitarbeiter wird durch ein unterstützendes, anteilnehmendes und sorgendes Verhalten durch den Vorgesetzten geführt. Die Unterstützung durch die Führungskraft kann zur Bewältigung der beruflichen Aufgabe oder auf persönliche Angelegenheiten ausgerichtet sein. Auftretende Konflikte sollten auf konstruktive Weise gelöst werden. Dem Geführten wird durch diesen Führungsstil ein Gefühl von Wertschätzung und Wichtigkeit gegeben.<sup>154</sup> Die Führungskraft unterstützt den Mitarbeiter in der Weiterentwicklung und Planung der Karriere. Die Karrierevorstellungen und Potenziale des Mitarbeiters werden in gemeinsamen Gesprächen formuliert und daraus wird ein Entwicklungsplan erstellt. Diese Mitarbeitergespräche beinhalten die persönlichen Stärken und Förderungsmöglichkeiten, sowie die möglichen beruflichen Aufstiegschancen. Der Vorgesetzte sollte sensibel auf den Mitarbeiter eingehen und nur dann Hilfestellung leisten, wenn diese vom Mitarbeiter erwünscht ist. Die Anwendung des Coaching-Führungsstils durch den Vorgesetzten bietet sich hier an. Der Vorteil des Coachings liegt darin, dass auf aktuelle und konkrete Situationen und Bedürfnisse eingegangen werden kann.<sup>155</sup> Abschließend kann gesagt werden, dass der Mitarbeiter bei benötigter Unterstützung Eigeninitiative zeigt und auf die Führungskraft zugeht. Führungskräfte sind gut beraten nur dann Unterstützung zu leisten, wenn diese vom Mitarbeiter erwünscht ist. Das verfrühte eingreifen der Führungskraft wird eher als störend empfunden. Am Beginn einer neuen Aufgabenerledigung hingegen ist die kurze Einweisung und Unterstützung durch den Vorgesetzten jedoch erwünscht. Die

---

<sup>151</sup> Vgl. Neuberger, 2002 S. 146

<sup>152</sup> Vgl. Yukl, 2006 S. 250f

<sup>153</sup> Vgl. Neuberger, 2002 S. 194f

<sup>154</sup> Vgl. Yukl, 2006 S. 51

<sup>155</sup> Vgl. Wollsching - Strobel, 1999 S. 129

Führungskraft ist hier gefordert Motivations-, Unterstützungs-, und Inspirationsfunktion zu übernehmen.<sup>156</sup> Der mitarbeiterorientierte Führungsstil lässt die Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung teilhaben. Freiräume bei der Aufgabenerledigung, Delegation von Verantwortung sowie Mitentscheidung kennzeichnen diesen Führungsstil.<sup>157</sup>

#### **4.2. Personalbindung - Grundlagen**

Das vorliegende Kapitel liefert einen Einblick in die Grundlagen der Personalbindung und zeigt einen Überblick über die Instrumente der Personalbindung auf. Ein erfolgreiches Bindungsmanagement wird in diesem Abschnitt der Arbeit vorgestellt und besteht aus einem ausgewogenen Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten, Motivationsaspekten und Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung. Abschließend werden die entscheidenden Faktoren, die in der Regel zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Personalbindung führen, näher erläutert.

Der Bereich der Mitarbeiterbindung beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen Mitarbeiter und dem Unternehmen. Das Ziel ist es, Commitment, Loyalität und Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern auszulösen, die sich durch besondere Leistungen und herausragendes Potenzial von deren Kollegen abheben. Die Unternehmen zielen darauf ab, besondere Leistungsträger durch Maßnahmen des strategischen und operativen Bindungsmanagements dauerhaft und langfristig an das Unternehmen zu binden.<sup>158</sup> Die Globalisierung, siehe in Kapitel 2.3.4, und die schnell wachsenden Märkte können Knappheit bei den Rohstoffen, bei den Finanzmitteln oder beim Personal hervorrufen. Für das moderne Personalmanagement rückt die Fähigkeit der erfolgreichen Bindung von Personalqualifikation und -motivation immer mehr in den Vordergrund.<sup>159</sup>

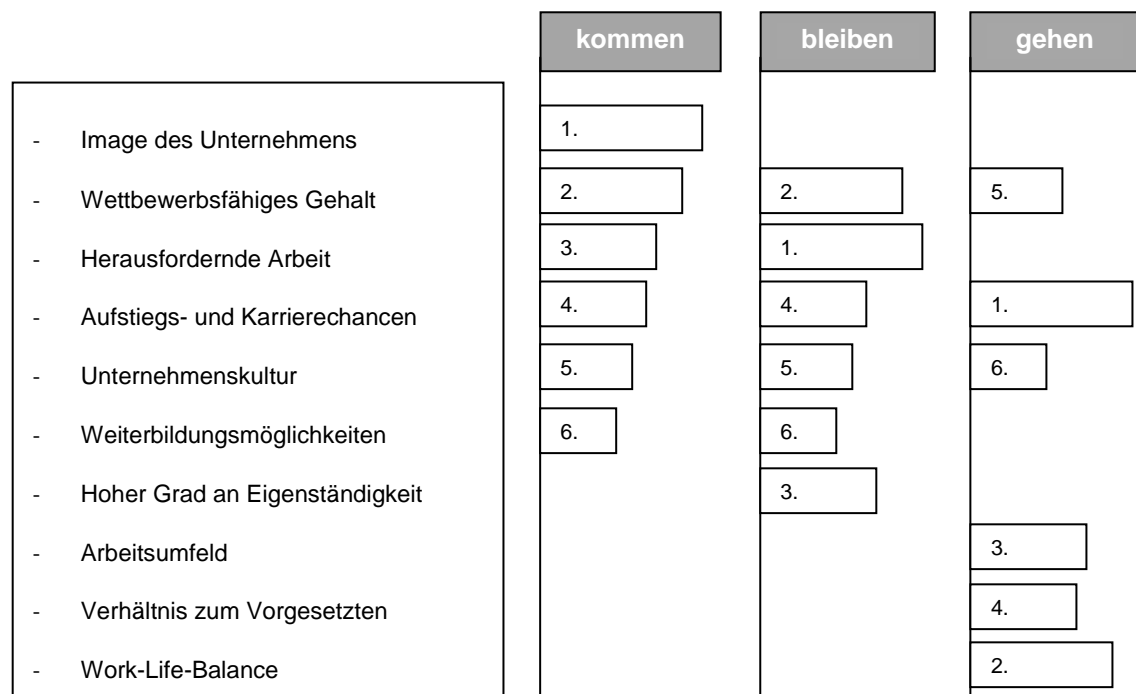
---

<sup>156</sup> Vgl. Tulgan, 2007 S. 136f

<sup>157</sup> Vgl. Merk, 2008 S. 100

<sup>158</sup> Vgl. Kolb, 2008 S. 138f

<sup>159</sup> Vgl. Organisationsforum Wirtschaftskongreß, 1993 S. 273f



**Abbildung 17: Faktoren des Personalmarketings, der Mitarbeiterbindung und Fluktuation. In Anlehnung an Kolb, 2008<sup>160</sup>**

In der Abbildung 17 sind die Faktoren vom Image des Unternehmens bis zum Faktor der Work-Life-Balance abgebildet. Die Bewertung der Wichtigkeit bzw. Bedeutung der Faktoren ist in der Rangfolge ersichtlich. Untersuchungen zufolge sind es nicht immer die gleichen Faktoren, die Mitarbeiter motivieren, ins Unternehmen einzutreten, sich ans Unternehmen zu binden und schließlich den Arbeitgeber wieder zu verlassen.

#### 4.2.1. Veränderungen in der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung

Aufgrund der Veränderungen in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ist der Pionier der modernen Managementlehre Peter Ferdinand Drucker der Meinung, dass Unternehmen weitaus abhängiger von ihren qualifizierten Mitarbeitern sind, als die Mitarbeiter von den Unternehmen. Die Entwicklungen zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen zeigt auf, dass die Ressource Mensch immer mehr an Stellenwert im Unternehmen gewinnt. Es ist hierbei deutlich zu erkennen, dass das Personal eine bemerkenswerte Entwicklung erfahren hat, vom reinen Kostenfaktor bis hin zur Ernennung der Mitarbeiter als wertvollste und sensitivste Unternehmensressource, nachzulesen auch in Kapitel 2.1 Grundlagen. Der Erfolg eines Unternehmens ist maßgeblich von den Mitarbeitern abhängig. Die Unternehmen zielen darauf ab, qualifizierte Mitarbeiter mittel- / und langfristig zu binden und somit den Erfolg

<sup>160</sup> Vgl. Kolb, 2008 S. 138

nachhaltig zu sichern.<sup>161</sup> Weitere Veränderungen in der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung zeichnen sich durch die abnehmende Mitarbeiterloyalität der Generation Y Mitglieder ab. Die Unternehmen die sich als attraktiver Arbeitgeber am Arbeitsmarkt präsentieren und sich vom Wettbewerb abgrenzen können einen positiven Beitrag zur Erhöhung der Loyalität leisten. Eine höhere Bindung der Generation Y an das Unternehmen wird ermöglicht wie auch in Kapitel 3.5 erläutert.<sup>162</sup>

Neben einer guten Repräsentation am Arbeitsmarkt haben die nachfolgenden vier Maßnahmen einen positiven Effekt auf die Loyalität und Bindung der Millennials an das Unternehmen.

#### **4.2.2. Weiterbildung**

Die vielfältigen Zielsetzungen und Funktionen beruflicher Weiterbildung spiegeln sich in unterschiedlichen Benennungen, wie zum Beispiel Mentoring, Coaching, Weiterbildung, Fortbildung, Umschulung, Anpassungsfortbildung, berufliche Erwachsenenbildung, berufliche Reaktivierung wider.<sup>163</sup> Eine Aufgabe der Personalentwicklung ist es sich mit der Förderung der Mitarbeiter zu beschäftigen unter der Berücksichtigung der individuellen Ziele neben den Unternehmenszielen.<sup>164</sup>

Die folgenden Maßnahmen eignen sich zur Bindung der High Potentials und sind in On-the-Job Maßnahmen und Off-the-Job Maßnahmen aufgegliedert.

Das Training On-the-job beinhaltet:

- Delegation von Aufgaben
- Teilnahme an Entscheidungsvorbereitungen
- Anleitung und Beratung durch den jeweiligen durch den Vorgesetzten.

Die Vorteile liegen darin, dass

- die Motivation wird gesteigert
- die Nachwuchskraft lernt mit den übertragenden, verantwortungsvollen Aufgaben umzugehen
- die Aufgaben sehr praxisnahe sind.

---

<sup>161</sup> Vgl. Maier, 2003 S. 275f

<sup>162</sup> Vgl. Keulertz, [http://content.alpha.ch/b2c/1-ratgeber-hr-informationen/4-wissen-weiterbildung/1\\_alpha-aktuell/millennials-universum-generation-karriere/](http://content.alpha.ch/b2c/1-ratgeber-hr-informationen/4-wissen-weiterbildung/1_alpha-aktuell/millennials-universum-generation-karriere/), verfügbar am 01.05.2011

<sup>163</sup> Vgl. Wittwer, 1982 S. 22

<sup>164</sup> Vgl. Gorbach / Laske, 1993 S. 81

Um dem Mitarbeiter einen besseren Überblick über das Aufgabengebiet geben zu können wird ein 3 stufiges Training durchgeführt. Die 1. Phase, die Orientierungsphase, zieht sich über einen Zeitraum von 2-3 Monaten. Zielsetzung hierbei ist es dem Mitarbeiter einen groben Gesamtüberblick zu geben. Die 2. Phase, die Vertiefungsphase, dauert meist bis zu 6 Monate an. Der Mitarbeiter lernt hier einen Bereich des Unternehmens näher kennen in dem er später eventuell zum Einsatz kommen wird. Der Mitarbeiter bekommt komplexe Aufgaben in Form eines Projektes zur Bearbeitung. In der 3. Phase, der Einsatzphase, wird nach Beobachtung und Beurteilung der vorgegangenen Phasen entschieden in welchem Bereich des Unternehmens der Mitarbeiter zum Einsatz kommt.<sup>165</sup>

Das Training Off-the-job ist eine arbeitsplatzferne Weiterbildungsmaßnahme. Hierbei erweitert der Mitarbeiter seine Fähigkeiten und Fertigkeiten außerhalb des Arbeitsumfeldes. Die häufigste Off-the-job Maßnahme stellt das Seminare dar.<sup>166</sup> Um den Praxisbezug nicht zu verlieren werden in den Trainings oft Projektaufträge in Form von Fallbeispielen die von den Teilnehmern idealerweise eingebracht werden bearbeitet. Damit können die Teilnehmer des Trainings das Erlernte besser in die Realität umsetzen und anwenden.<sup>167</sup> Der Vorteil bei dieser Weiterbildungsmaßnahme liegt in der konzentrierten Wissensvermittlung ohne Ablenkung durch die Arbeitssituation. Diese Bildungsmethode bietet den Teilnehmern neueste Erkenntnisse und es können innovative pädagogische Konzepte angewandt werden.<sup>168</sup>

Die Laufbahnplanung ist ein wichtiges Instrument der Personalbindung, dass Ziel ist es qualifizierte Fachkräfte ans Unternehmen zu binden bevor sie zum Wettbewerb abwandern. Hierbei werden in einen Mitarbeitergespräch die Weiterentwicklungsmöglichkeiten mit dem Mitarbeiter vereinbart, dieses Gespräch zielt darauf ab den Mitarbeiter zu motivieren auch wenn dieser vereinbarte Karriereaufstieg oder Positionswechsel erst in ein paar Jahren erst angetreten werden kann.<sup>169</sup> Die Laufbahnplanung ist ein Teil der Personalplanung und ist idealerweise auf den jeweiligen Mitarbeiter abgestimmt. Die Fähigkeiten des Mitarbeiters werden hier erkannt und mit gezielten Bildungsmaßnahmen weiterentwickelt.<sup>170</sup>

---

<sup>165</sup> Vgl. Olesch, 1992 S. 81

<sup>166</sup> Vgl. Holtbrügge, 2007 S. 121

<sup>167</sup> Vgl. Kauffeld, 2011 S. 125

<sup>168</sup> Vgl. Hentze / Kammel, 2001 S. 380f

<sup>169</sup> Vgl. Olesch, 1992 S. 50ff

<sup>170</sup> Vgl. Eberle / Hartwich, 1995 S. 224f



#### 4.2.3. Work-Life-Balance

Das ausgewogene Verhältnis von Arbeit und Privatleben wird als sogenannte Work-Life-Balance bezeichnet und ist ein zentrales Feld der Personalbindung.<sup>171</sup> Die High Potentials legen einen hohen Wert auf ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben. Eine längerfristige Bindung der Generation Y wird durch eine Förderung der Work-Life-Balance in Unternehmen erreicht. Die Work-Life-Balance wirkt aus Sicht der Personalmanager vorbeugend gegen ein etwaiges Burnout-Syndrom, wovon Leistungsträger mit hoher Verantwortung in Unternehmen geschützt werden sollen.<sup>172</sup> Zu den Maßnahmen von Work-Life-Balance zählen Arbeitszeitmodelle mit einer individuellen flexiblen Arbeitszeit. Die flexiblen Arbeitszeitmodelle sind ein Instrument zur Bindung der Generation Y. Heutzutage gehören die flexiblen Arbeitszeitmodelle in vielen Unternehmen zum Standard. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ermöglicht eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.<sup>173</sup> Die Förderung und Unterstützung der sozialen Betätigungen der Mitarbeiter, wie zum Beispiel ehrenamtliche Tätigkeiten oder die aktive Mitgliedschaft in einem Verein, zählen zu den Handlungsfeldern einer Work-Life-Balance. Die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen wird erhöht, da die Mitarbeiter durch die Unterstützung des Unternehmens ihre außerbetrieblichen Wünsche oder Ziele verwirklichen können.<sup>174</sup> Folgende Maßnahmen, die zur Work-Life-Balance beitragen können sind Bereiche der Kinderbetreuung, der Angehörigenbetreuung und Angebote zur Gesundheitsförderung. Damit kann der Mitarbeiter die beruflichen, familiären und privaten Interessen mit den Anforderungen des Arbeitsumfeldes in Einklang bringen.<sup>175</sup>

Je kürzer die Kernarbeitszeit in Unternehmen festgelegt wird, desto flexibler kann der Mitarbeiter seine persönliche Arbeitszeit einteilen. Das wohl modernste Modell der flexiblen Arbeitszeit ist Vertrauensarbeitszeit, dabei ist weder die Dauer, Lage noch Verteilung der Arbeitszeit festgelegt. Das Erreichen der vereinbarten Ziele ist maßgeblich und steht im Vordergrund.<sup>176</sup>

Unternehmen, die Work-Life-Balance-Maßnahmen eingeführt haben, zielen darauf ab, die Arbeitszufriedenheit und -motivation zu steigern. Eine erhöhte Work-Life-Balance der Mitarbeiter senkt die Fluktuation und Fehlzeiten werden geringer.<sup>177</sup>

<sup>171</sup> Vgl. Bröckermann / Pepels, 2004 S. 123

<sup>172</sup> Vgl. Jäger, 2006 S. 51

<sup>173</sup> Vgl. Wildemann, 1995 S. 60

<sup>174</sup> Vgl. Bertrand, 2004 S. 283

<sup>175</sup> Vgl. Knoblauch, 2004 S. 123

<sup>176</sup> Vgl. Hoff, 2002 S. 19ff

<sup>177</sup> Vgl. Michalk / Nieder, 2007 S. 36

#### 4.2.4. Motivation

Wohlfühlen am Arbeitsplatz ist meist motivierender als eine Gehaltserhöhung, dieser Trend macht sich deutlich bemerkbar. Das Lob der Mitarbeiter ist immer noch ein starkes Motivationsmittel. Die gemeinsamen Erfolge sollen zusammen mit der gesamten Abteilung gefeiert werden. Abwechslungsreiche Angebote, die nicht vorwiegend finanzieller Natur sind, gewinnen immer mehr an Bedeutung und steigern die Motivation.<sup>178</sup> Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff „Motivation“ dazu verwendet, um darzustellen, mit welchen Mitteln die Mitarbeiter motiviert werden können. Der Begriff „Motivation“ beschreibt die Eigensteuerung, den eigenen inneren Antrieb des Individuums. Der Begriff „Motivierung“ beschreibt hingegen die Fremdsteuerung eines Menschen. Die bewusste Manipulation eines anderen Individuums kann als Motivierung bezeichnet werden.<sup>179</sup> Auf Motivation reagiert jeder Mensch unterschiedlich. Finanzielle Mittel motivieren viele Mitarbeiter, einigen jedoch ist der finanzielle Aspekt gleichgültig. Es kann davon ausgegangen werden, dass es keine optimale Motivationsstrategie für alle Mitarbeiter gibt. Die Führungskräfte können nicht davon ausgehen, dass die persönlich bevorzugte Motivationsstrategie auch ihre Mitarbeiter motiviert. Die individuelle Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern und das Eingehen auf deren Wünsche und Bedürfnisse ist erfolgsversprechend.<sup>180</sup> Ein Feedback an den Mitarbeiter sollte nicht auf Formularen erstellt sein oder in öffentlichen Besprechungen oder Mitarbeitergesprächen kund getan werden, sondern bei einem Kaffee im Büro des Chefs oder bei einem Glas Coca Cola auf dem Flur oder auf dem Weg zum Parkplatz weitergegeben werden. Teams und die darin inkludierten Mitarbeiter sind motiviert, ihre Ergebnisse zu präsentieren. Sie verlieren die Scheu den Vorgesetzten um Hilfe zu fragen. Dieses Mitarbeiterbindungsmodell zielt auf Vertrauen, Verantwortung und Verlässlichkeit ab.<sup>181</sup>

#### 4.2.5. Führung

Menschen wollen geführt werden und brauchen Ziele die es zu erlangen gilt. Führung und Ziele stellen Unternehmensgrundsätze dar, die es zu erreichen gilt. Der langfristige Erfolg eines Unternehmens mit dem dazugehörigen Wachstum ist von den Fähigkeiten der Führungskräfte abhängig. Unternehmen mit einer guten Führung zeichnen sich

---

<sup>178</sup> Vgl. Brounstein, 2001 S. 84f

<sup>179</sup> Vgl. Sprenger, 1996 S. 20f

<sup>180</sup> Vgl. Brounstein, 2001 S. 201

<sup>181</sup> Vgl. Maro, 1999 S. 180f

durch ihre Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter und der Erweiterung und Qualität ihrer Produkte aus.<sup>182</sup>

Eine gute Führung spielt in unserer globalisierten, technologisierten Gesellschaft eine immer wichtiger werdende Rolle. Mit einem fairen, richtigen Führungsverhalten werden hochqualifizierte Mitarbeiter mit Führungsqualitäten durch den Einsatz geeigneter HR-Praktiken (= Human Ressource Praktiken) an das Unternehmen gebunden. Ein erfolgreiches Unternehmen zeichnet sich indirekt durch eine gute Führung aus. Die Führungskräfte stehen stets vor der Herausforderung, die Anforderungen des Unternehmens und die Ansprüche der Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen.<sup>183</sup> Sowohl die Ansprüche der Mitarbeiter als auch die Anforderungen der Unternehmen sind seit den fünfziger Jahren deutlich angestiegen.<sup>184</sup> Die Zielgruppe der High Potentials oder Mitglieder der Generation Y stellen individuelle Ansprüche an die Führung. Die folgende Tabelle 6 Führungsmodelle veranschaulicht die jeweiligen Führungsmodelle mit seinen Merkmalen und seinen Auswirkungen auf die HR-Praktiken. Um zu erreichen, dass jeder Mitarbeiter sein Bestes gibt ist es notwendig, sich individuell mit jedem Mitarbeiter und seiner Eigenart zu beschäftigen. Wichtig dabei ist es, den aktuellen persönlichen und fachlichen Entwicklungsstand des Mitarbeiters zu ermitteln, um dann geeignete Entwicklungsmaßnahmen sowie Förderungsmaßnahmen anwenden zu können.<sup>185</sup>

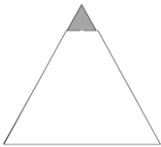
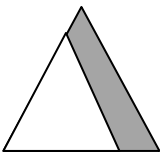
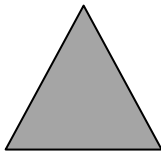
---

<sup>182</sup> Vgl. Thiele / Eggers, 1999 S. 178ff

<sup>183</sup> Vgl. Haberkorn, 1995 S. 17ff

<sup>184</sup> Vgl. Wiedemann, 1991 S. 7

<sup>185</sup> Vgl. Schmidt, 1999 S. 16

Führungsmodell	Merkmale	Auswirkungen für HR - Praktiken
Führungsmodell auf der Leitungsebene 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werte, Visionen, Systeme, Verfahren und Kontrollen durch weltweiten Elitekader verbreitet</li> <li>• konzentriert auf oberste Führung</li> <li>• hochgradig zentralisierte und standardisierte Ausbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr mobile, im Ausland lebende Mitarbeiter</li> <li>• standardisierte Entwicklung, Ausbildung und Vergütung von Führungskräften</li> <li>• leistungbezogene Vergütung von Führungskräften</li> <li>• informelles, lokal ausgerichtetes Personalsystem unterhalb der Führungsebene</li> </ul>
High- Potential-Führungsmodell 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermittlung und Entwicklung von Mitarbeitern mit hohem Potenzial im gesamten Unternehmen</li> <li>• Berücksichtigung aller Ebenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf das gesamte Unternehmen, fördert die Besten aus allen Ebenen im Unternehmen</li> <li>• Bewertung und Bestimmungsmittel sind wichtig</li> <li>• Anreize und Belohnungen für gute Leistungen</li> <li>• Konzentration auf Eigeninitiative der Mitarbeiter</li> </ul>
Unternehmensweites Führungsmodell 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jeder Mitarbeiter gilt als Mitarbeiter mit „hohem Potenzial“ und wird als solcher angeworben</li> <li>• hohes Maß an Standardisierung von Werten, Prozessen und Systemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwerbung und Überprüfung sind entscheidend</li> <li>• stark ausgeprägte Kultur der „Förderung von Innen heraus“</li> <li>• relativ hoher Anteil von Ortskräften</li> </ul>

**Tabelle 6: Führungsmodelle. In Anlehnung an Thiele / Eggers, 1999<sup>186</sup>**

#### 4.3. Personalgewinnung - Grundlagen

Dieses Kapitel beinhaltet nähere Informationen über die modernen webbasierten Personalauswahlmethoden. Hierbei werden sowohl die Vor- und Nachteile näher betrachtet. Der Arbeitsmarkt ist global und verändert sich stetig, für diese Arbeit und die Zielgruppe Generation Y eignet sich hier der Einsatz des E-Recruiting, die Jobbörse im Internet und das College Recruiting. Das E-Recruiting nutzt das Internet bei der Gewinnung der Mitarbeiter, nachzulesen in Unterkapitel 4.3.1. Die Jobbörse im Internet ist eine zusätzliche Personalgewinnungsmöglichkeit und wird in Unterkapitel 4.3.4 näher vorgestellt. Das College Recruiting bildet an Hochschulen einen Pool für künftig benötigte Mitarbeiter. Bei Bedarf werden die geknüpften Kontakte aktiviert, siehe in Unterkapitel 4.3.5. Diese Arbeit geht auf die vorher genannten modernen Personalauswahlmethoden näher ein, da sie die Zielgruppe der Generation Y

<sup>186</sup> Vgl. Thiele / Eggers, 1999 S. 21

ansprechen und der gesamte Personalgewinnungsprozess effizienter gestaltet werden kann.

Die Personalauswahl versucht aus dem Pool an externen und internen Bewerben den idealen Mitarbeiter auszusuchen. Ziel ist nicht den hochqualifiziertesten Mitarbeiter einzustellen, da dieser möglicherweise überqualifiziert ist und damit die Fluktuationsgefahr steigt, sondern denjenigen Bewerber zu finden, der für die zu besetzende Stelle mit seinen Fähigkeiten am geeignetsten ist. Die Besetzung der offenen Stellen mit unterqualifizierten Mitarbeitern führt ebenso wenig zu einer sinnvollen und erfolgreichen Personalauswahl.<sup>187</sup>

Die Vor- bzw. Nachteile der internen und externen Personalgewinnung sowie die Prozesskette der Personalgewinnung sind in Unterkapitel 2.4.1 Auswahl näher erläutert.

Die traditionelle Personalgewinnung und das E-Recruiting sind zwei gängige Auswahlverfahren in Organisationen. Die klassische Stellenanzeige in der Zeitung, als traditionelles Instrument, erscheint beispielsweise zu einem bestimmten Zeitpunkt. Der potentielle Bewerber muss die bestimmte Ausgabe der Zeitung lesen. Die Stellenanzeige in der Zeitung oder Zeitschrift besitzt daher sowohl in zeitlicher als auch in räumlicher Hinsicht Reichweitenprobleme.<sup>188</sup>

Die Arbeit widmet sich nachfolgend der modernen Personalgewinnung, da sich die Generation Y durch eine technologieaffine Lebensweise auszeichnet. Sie bewegt sich größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation. Für die Generation Y ist das Internet und mobile Kommunikation ein selbstverständlicher Bestandteil in Ihrem Leben,<sup>189</sup> siehe in Kapitel 3.5.

#### **4.3.1. E-Recruiting**

E-Recruiting, auch Online Recruiting oder E-Rekrutment, bezeichnet die Unterstützung der Personalgewinnung durch den Einsatz elektronischer Medien und Personalsysteme. Die Ermittlung und Selektion der Bewerber erfolgt über elektronische, webbasierte Systeme.<sup>190</sup>

---

<sup>187</sup> Vgl. Kolb, 2008 S. 97

<sup>188</sup> Vgl. Beck, 2002 S. 16

<sup>189</sup> Vgl. Pressemitteilungen: <http://www.pressemeldungen.at/127937/trendstudie-mint-studenten-wollen-karriere-%E2%80%93-aber-mit-mas/>, verfügbar am 04.07.2011

<sup>190</sup> Vgl. Sängler, 2004 S. 17

Durch den Einsatz von innovativen Instrumenten des E-Recruiments werden folgende Ziele, eine konkrete Zielgruppenansprache, die Abgrenzung vom Wettbewerb, ein besseres Arbeitgeberimage, die quantitative und qualitative Bildung eines Bewerberpools, die effektive Selektion und Optimierung der Recruitingprozesse, erreicht.<sup>191</sup>

Im Hinblick auf die Themenstellung dieser Arbeit haben zeitgemäße, moderne Auswahlverfahren Relevanz. Die fortschreitende Internationalisierung der Arbeitsmärkte erfordert neue Strategien in den Suchmethoden und Selektionsverfahren. Zu den modernen Auswahlverfahren gehören E-Recruiting, Jobbörsen im Internet, Karriereportale, Stellenrubrik auf Firmenwebsites und Human Ressource Websites.<sup>192</sup> Das immer mehr an Bedeutung zunehmende E-Recruiting ist eine moderne Form der Personalsuche und des Personalmarketings über das Internet. Diese wird den Selektionsprozess und die Personalsuche als Ganzes noch weiter verändern.<sup>193</sup> In vielen Unternehmen etabliert sich das E-Recruitment, es ist besonders gut geeignet für Hochschulabsolventen und gut ausgebildete Führungskräfte. Diese lassen sich schneller, gezielter und vor allem kostengünstiger beschaffen als auf den bisherigen klassischen Wegen.<sup>194</sup> Die Auswahl der Medien bei der Personalsuche ist ein entscheidender Erfolgsfaktor und hat einen maßgeblichen Einfluss auf Rücklauf und Qualität der Bewerbungen. Bei der Auswahl des Mediums ist es von Bedeutung vorher abzuklären, ob die Leserschaft dieses Mediums mit dem Wunschkandidaten bezüglich: Ausbildung, Niveau, Qualifikation, Interesse, Geschlecht und Alter übereinstimmt.<sup>195</sup> Die Personalsuche im Internet kann zur Stabilisierung des Arbeitgeberimages beitragen und durch die enorme Reichweite international potentielle Bewerber ansprechen. Durch den Einsatz des E-Recruitings steigt die Bewerberanzahl deutlich gegenüber den Printmedien und somit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, den geeigneten Bewerber für die Organisation zu finden.<sup>196</sup>

#### **4.3.2. Chancen und Risiken des E-Recruiting**

In der folgenden Tabelle 7 werden die Chancen und Risiken des E-Recruiting einander gegenübergestellt. Das E-Recruiting bietet eine Kosten und Zeitersparnis, welche beim Wettbewerb um die High Potentials von entscheidender Bedeutung ist.<sup>197</sup> Das

<sup>191</sup> Vgl. Beck, 2002 S. 220

<sup>192</sup> Vgl. Bröckermann / Pepels, 2002 S. 387

<sup>193</sup> Vgl. Maier, 2009 S. 11

<sup>194</sup> Vgl. Jung, 2011 S. 149

<sup>195</sup> Vgl. Maier, 2009 S. 64

<sup>196</sup> Vgl. Bröckermann / Pepels, 2002 S. 93

<sup>197</sup> Vgl. Preuss / Knoll, 2001 S. 130

Arbeitgeberimage wird durch die Präsenz im Internet positiv beeinflusst. Das E-Recruiting bietet Organisationen die Chance weltweit Mitarbeiter für sich gewinnen zu können. Der zukünftige Fachkräftemangel bahnt sich an, siehe in Kapitel 2.2 Demographischer Wandel, die Mitarbeitergewinnung wird über den Grenzen hinaus eine höhere Bedeutung erlangen. Die Aktualität der Anzeigen ist bei dieser Personalauswahlmethode leicht zu bewerkstelligen. Durch das Auftreten im Internet können Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit darstellen. Die große Kontaktreichweite wirkt sich in den steigenden Bewerbungseingängen aus und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit den geeigneten Bewerber für die zu besetzende Stelle zu finden. Den Chancen des E-Recruiting stehen auch einige Risiken gegenüber.<sup>198</sup> Ein einwandfrei funktionierendes Betriebssystem, Internetseite, Unternehmenshomepage ist Voraussetzung da Online-Bewerbungen sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Interessierte Bewerber werden sich bei technischen Defekten und Abstürzen der Homepage eher nicht für dieses Unternehmen bewerben.<sup>199</sup> Das Unternehmen soll für eine absolute Datensicherheit sorgen und die Einsicht unbefugter Personen unmöglich machen. Die Bewerber werden von Informationen regelrecht überflutet. Um ein effizientes Nutzen der Stellenangebote zu gewährleisten ist eine benutzerfreundliche Navigation hilfreich. Die Risiken der Online-Personalgewinnung sollen beachtet werden und in die Strategie mit einfließen. Durch die schnell voranschreitende Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologie ist absehbar, dass sich die Risiken reduzieren werden. In Zukunft schreitet die Entwicklung im Bereich des E-Recruiting weiter voran, die Chancen, die sich daraus ergeben, sollen von den Organisationen positiv genutzt werden. Die als Vorteil eingestufte Reaktionszeit kann sich auch als Risiko herausstellen, da die Bewerber von einer schnellen Bearbeitung ihrer Bewerbung ausgehen. Ein Hinweis diesbezüglich im Hinblick auf die für den Arbeitgeber benötigte Bearbeitungszeit zur Beantwortung der Bewerbung ist zu empfehlen.<sup>200</sup>

---

<sup>198</sup> Vgl. Bröckermann / Pepels, 2002 S. 93

<sup>199</sup> Vgl. Dix / Witrahm, 2001 S. 444

<sup>200</sup> Vgl. Bröckermann / Pepels, 2002 S. 94

Chancen	Risiken
Kosteneinsparungspotenzial	Betriebssicherheit
Zeiteinsparungspotenzial	Datensicherheit
Stabilisierung des Images	Informationsflut
Weltweite Rekrutierung	Identifikation bei Personalauswahlverfahren
Aktualität	Zwang zur schnellen Bearbeitung
Kommunikation und Innovationsfähigkeit	
Große Kontaktreichweite	
Neutralität bei Personalauswahlverfahren	
Unbegrenzte zeitliche Einsetzbarkeit	

**Tabelle 7: Chancen und Risiken des E-Recruiting. In Anlehnung an Bröckermann / Pepels, 2002<sup>201</sup>**

Den Trend der sich stark zum E-Recruiting hin bewegt darf das Personalmanagement nicht ignorieren sonst läuft es Gefahr die junge Generation die diese Plattform nutzt nicht zu erreichen.<sup>202</sup> Das E-Recruiting wendet sich an alle Zielgruppen wie zum Beispiel (Schüler und Auszubildende, Studenten und Hochschulabsolventen, Young Professionals und Berufserfahrene, inklusive Führungskräfte.<sup>203</sup>

#### **4.3.3. E-Recruiting über Unternehmenshomepage**

Die Möglichkeit der Personalsuche auf der eigenen Unternehmenshomepage wird von einem Großteil der Unternehmen bereits genutzt. Diese Form der Personalgewinnung setzt voraus, dass die potentiellen Bewerber (zum Beispiel Schüler / Studierende, Absolventen, Young Professionals oder Berufserfahrene) die Adresse der Homepage kennen. Namhafte, große Unternehmen mit einem guten Arbeitgeberimage werden eine große Anzahl von Bewerbern ansprechen. Im Gegensatz dazu haben sie einen Vorteil gegenüber den kleinen, unbekannten Organisationen. Von großer Bedeutung ist für diese Unternehmen mit einschlägigen Suchmaschinen verlinkt zu sein. Die Bewerber können dadurch Informationen über das Unternehmen abrufen sowie in die aktuellen Stellenangebote einsehen. Hier bieten die Unternehmen folgende verschiedene Möglichkeiten zur direkten Bewerbung an:

<sup>201</sup> Vgl. Bröckermann / Pepels, 2002 S. 94

<sup>202</sup> Vgl. Tschumi, 2006 S. 44

<sup>203</sup> Vgl. Jetter, 2008 S. 23



- Bewerbung per E - Mail
- Bewerbung über online gestelltes Bewerbungsformular

Schaffen es die Unternehmen Interesse für die eigene Unternehmenshomepage bei den Bewerbern zu wecken sowie eine Bewerbung auszulösen wird das E-Recruiting über die Unternehmenshomepage erfolgreich sein.

Folgende Kriterien zur Gestaltung der Unternehmenshomepage sollen beachtet werden:

- Zugang: die Unternehmenshomepage ist leicht auffindbar, mit einem Standard-Computer zu öffnen und ist die Sprache in Deutsch und Englisch vorhanden?
- Informationen / Inhalte: stehen die Informationen zum Unternehmen, Bewerbungsprozess, zu allen Stellenangeboten, zur Arbeitsumgebung, für alle Zielgruppen zur Verfügung?
- Design: ist die Homepage ansprechend attraktiv und technisch sinnvoll?
- Navigation: ist die Benutzerführung der Homepage bedienerfreundlich?
- Interaktivität: ist die Möglichkeit der Online Bewerbung gegeben und der sichere Datentransfer gewährleistet? <sup>204</sup>

In der folgenden Tabelle 8 werden die Vor- und Nachteile des E-Recruitings über die Unternehmenshomepage einander gegenübergestellt.

---

<sup>204</sup> Vgl. Jetter, 2008 S. 56f

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung der vorhandenen Kommunikationsstruktur im Internet</li> <li>• Schnelle Verbreitung der online Stellenanzeige</li> <li>• Inhalte jederzeit veränderbar während der online Schaltung</li> <li>• Eine große Reichweite möglich</li> <li>• Bewerber können jederzeit auf Stellenangebote zugreifen</li> <li>• Kostengünstig, da keine externen Dienstleister nötig</li> <li>• Dauer der Anzeige bis zur Deckung des Personalbedarfs möglich</li> <li>• Bewerbung per E-Mail oder online Bewerbungsformular möglich</li> <li>• Schnittstelle zum E-Recruiting-Prozess ist möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Zielgruppenansprache ist nicht möglich</li> <li>• Die Nutzungsfrequenz der Homepage hängt vom Bekanntheitsgrad des Unternehmens ab</li> <li>• Nur Internet-Nutzern oder Bewerbern sind diese Stellenangebote bekannt</li> </ul>

**Tabelle 8: Vor- und Nachteile des E-Recruiting über die Unternehmenshomepage.  
In Anlehnung an Jetter, 2008<sup>205</sup>**

#### 4.3.4. Jobbörsen im Internet

Neben der Stellenveröffentlichung auf der eigenen Unternehmenshomepage, siehe voriges Kapitel 4.3.3, gewinnen die Online Jobbörsen immer mehr an Bedeutung. Online Jobbörsen haben den Vorteil, dass sie einen hohen Verbreitungsgrad der Stellenanzeige gewährleisten können.<sup>206</sup> Diese webbasierten Portale sind ein Marktplatz sowohl für Jobsuchende als auch für Jobanbieter. Die Jobsuchenden haben hier die Möglichkeit mit den Suchkriterien jene Unternehmen ausfindig zu machen, die diese angeforderten Jobs anbieten. Der Vorteil liegt darin, dass die Jobsuchenden nicht jede Unternehmenshomepage nach den relevanten Jobs bzw. Jobangeboten durchsuchen müssen. Die Unternehmen zielen darauf ab, dass die Stellenanzeigen von der richtigen Zielgruppe gelesen werden und dies zu einer großen Anzahl von qualifizierten Bewerbungseingängen führt.<sup>207</sup> Mit der Hilfe des Matching-Prozesses kann in den Datenbanken automatisch nach den zuvor definierten Suchkriterien eine erste Selektion der Stellenanbieter bzw. Stellenbewerber vorgenommen werden, hier werden die Kriterien der Stellenangebote mit den Kriterien der Stellengesuche abgeglichen.<sup>208</sup>

<sup>205</sup> Vgl. Jetter, 2008 S. 58

<sup>206</sup> Vgl. Bröckermann / Pepels, 2002 S. 91

<sup>207</sup> Vgl. Jetter, 2008 S. 58 - 60

<sup>208</sup> Vgl. Weideneder, 2001 S. 385

---

Die Vorteile elektronischer Jobbörsen im Internet werden nachfolgend aufgezählt:

- In spezialisierten Jobbörsen können Unternehmen die Stellenanzeige veröffentlichen, um die benötigte Zielgruppe anzusprechen.
- Die Reichweite der Stellenanzeigen ist sehr hoch und auch weltweit möglich.
- Die zeitliche Schaltung der Stellenanzeige ist unbegrenzt.
- Die Inhalte der Anzeige können während der Schaltung jederzeit verändert und aktualisiert werden.
- Die Bewerber haben einen 24-stündigen Zugriff auf die Stellenanzeigen im Internet.
- Die Anzeigen können jederzeit aus dem Netz entfernt werden, zum Beispiel bei einer großen Bewerberanzahl.
- Die Matching-Datenbank vereinfacht die Suche nach dem geeigneten Bewerber. Diese Datenbank vergleicht die Anforderungsprofile mit den vorhandenen Bewerberprofilen.
- Die Kosten sind um ein Vielfaches geringer als bei den Print-Stellenanzeigen.
- Eine Zeitersparnis wird durch das Internet, das eine schnelle Aktion und Reaktion der Unternehmen und Bewerber ermöglicht, gewährleistet.
- Es ist ein zusätzliches Angebot für Unternehmen und Bewerber.

Neben den Vorteilen folgen hier einige Nachteile:

- Ein großes, unübersichtliches Angebot von Jobbörsen.
- Die Suche nach dem geforderten Job ist erschwert durch unscharfe Suchkriterien.
- Die Aktualität der Stellenanzeigen ist nicht immer gewährleistet.
- Eine Bewerbungsflut von ungeeigneten Kandidaten möglich.
- Bewerber die das Internet benützen haben Einsicht in die Stellenanzeigen.
- Eine absolute Datensicherheit kann nicht gewährleistet werden.

- Für die Gewinnung von Führungskräften ist dieses Instrument nicht geeignet.<sup>209</sup>

#### 4.3.5. College Recruiting

Das College Recruitment (synonym: Campus Recruiting, Hochschulmarketing) ist ein weiteres Instrument im Rahmen der externen Personalgewinnung, unter dem unterschiedliche Formen der Kontaktaufnahme von Betrieben zu Studenten von Fachhochschulen und Universitäten zu verstehen ist. Ziel ist es vor allem, besonders qualifizierte Studenten, begleitet durch Aktivitäten des Personalmarketings, bereits dann zu entdecken und zu einer Bewerbung zu motivieren, bevor sich diese bei anderen Unternehmen beworben haben. Als Maßnahmen bieten sich an:

- Bereitstellen von Praktikantenstellen
- Unterstützung von Dissertationen
- Fachvorträge
- Förderpreise / Stipendien
- Einsatz von Werkstudenten
- Zusammenarbeit bei Diplomarbeiten
- Forschungsprojekte
- Hochschulkontaktmessen
- Unternehmenspräsentationen
- Anzeigen in Hochschulpublikationen<sup>210</sup>

Die Unternehmen können aus Kapazitätsgründen nicht an allen Hochschulen professionelles Hochschulmarketing betreiben. Die Organisationen ziehen zur Selektion folgende Auswahlkriterien heran:

- Relevanz der angebotenen Studiengänge für das Unternehmen,
- Qualität der Ausbildung,
- Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen,
- Standortspezifische Gegebenheiten.

---

<sup>209</sup> Vgl. Jetter, 2008 S. 62

<sup>210</sup> Vgl. Jung, 2011 S. 150

Das Hochschulmarketing zielt darauf ab, die künftigen Nachwuchskräfte durch das gegenseitige Kennenlernen und das verbesserte Arbeitgeberimage frühzeitig ins Unternehmen zu integrieren und in späterer Folge auch zu binden.<sup>211</sup>

Das Kapitel 4 befasst sich mit den drei Aufgabenfeldern des Human Resource Managements, Personalführung, -bindung und -gewinnung, stets mit Bezug auf das Menschenbild Generation Y.

Im Bereich der Personalführung stehen den Unternehmen eine Anzahl an Führungsstilen, welche das Menschenbild Generation Y in ausreichendem Ausmaß würdigen, zur Auswahl. Diese werden eingehend im Unterkapitel 4.1 vorgestellt.

Bezüglich der Personalbindung, welche im Unterkapitel 4.2 behandelt wird, sind im speziellen und aufgrund der Themenstellung dieser Arbeit auf ausgewählte Bindungsinstrumente eingegangen. Dazu erörtert dieses Unterkapitel einleitend die Veränderungen im Bereich der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung. Die darauffolgenden Unterkapitel erörtern in der Folge die für die Generation Y effektiven Bindungsinstrumente Weiterbildung, Work-Life-Balance, Motivation und Führung.

Der dritte Teilbereich dieses Kapitels geht auf die Methoden der Personalgewinnung ein. Auch hier liegt das Hauptaugenmerk auf Rekrutierungsinstrumente, welche das Menschenbild Generation Y ansprechen.

Ziel dieses Kapitels ist es, nicht die Aufgabenfelder im Allgemeinen zu diskutieren, sondern auf Methoden und Instrumente dieser im Hinblick auf die Themenstellung dieser Arbeit kritisch zu würdigen.

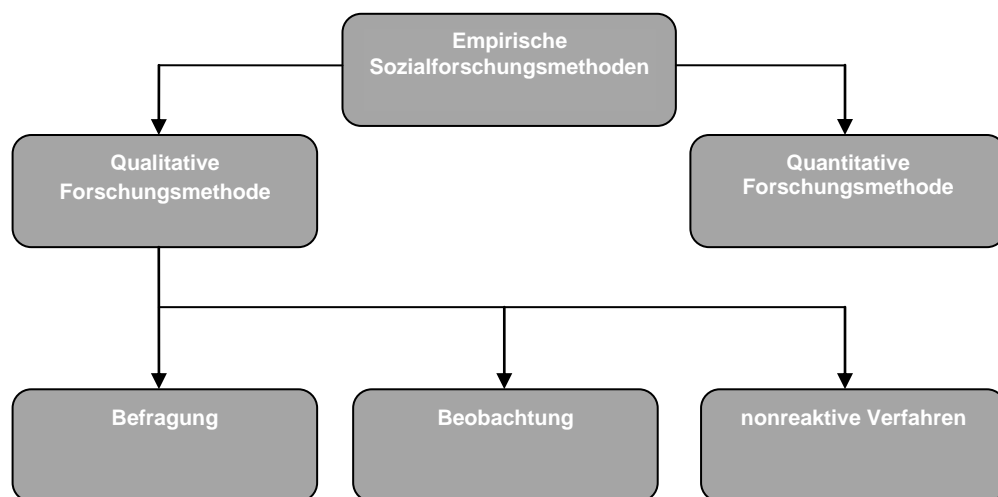
---

<sup>211</sup> Vgl. Jetter, 2008 S. 44f

## 5. Empirie

In diesem Kapitel wird die empirische Herangehensweise der Arbeit vorgestellt. Es wird ein Überblick über die empirischen Sozialforschungsmethoden gegeben und in weiterer Folge auf die qualitativen Sozialforschungsmethoden näher eingegangen, da nur diese Form der Sozialforschung eine Relevanz für diese Arbeit hat. Abschließend erfasst dieses Kapitel die praktische Anwendung der Forschungsmethodik - Experteninterview - anhand des Interviewleitfadens und der Herangehensweise an die Befragung.

### 5.1. Überblick - empirische Sozialforschungsmethoden



**Abbildung 18: Überblick empirischer Sozialforschungsmethoden. In Anlehnung an Bortz / Döring, 2006<sup>212</sup>**

Die empirische Sozialforschung gibt ein Regelwerk vor, welches eine korrekte, wissenschaftliche Untersuchung ermöglicht. Abhängig vom Forschungsgegenstand stehen verschiedene Methoden zur Verfügung.<sup>213</sup> Die erste Untergliederung erfolgt einerseits in die qualitative Sozialforschung und andererseits in die quantitative Sozialforschung. Wie aus Abbildung 18 Überblick empirischer Sozialforschungsmethoden ersichtlich, erfolgt eine weitere Untergliederung der qualitativen Sozialforschungsmethode nach Bortz und Döring in drei weitere Teilbereiche. Hierbei ist laut den Autoren Bortz und Döring zu erwähnen, dass keine einheitliche Klassifizierung und Definition von Erhebung und Auswertung von qualitativem Datenmaterial existiert. Verschiedene Autoren bedienen sich unterschiedlicher Gliederungsmöglichkeiten. Berg (1989) zieht hierfür bspw. vier

<sup>212</sup> Vgl. Bortz / Döring, 20006 S. 296

<sup>213</sup> Vgl. Schnell / Hill / Esser, 2005 S. 5

Kapitel zur Einteilung der qualitativen Sozialforschungsmethoden heran, hingegen definieren Denzin und Lincoln (1994) acht Kapitel zur Einteilung.<sup>214</sup>

In der vorliegenden Arbeit wird nach der grundsätzlichen Einteilung von Bortz und Döring vorgegangen. Bortz und Döring nennen drei unterschiedliche Datenerhebungsmethoden im Bereich der qualitativen Sozialforschung:

#### Qualitative Befragung

Eine sehr gängige Erhebungsmethode bietet im Bereich der Sozialforschung die qualitative Befragung bzw. das qualitative Interview. Diese können teilstandardisiert oder offen gestaltet sein. Die Erfassung und Analyse subjektiver Erfahrungen und Sichtweisen dient dazu Expertenwissen betreffend eines bestimmten Untersuchungsfeldes zu erhalten.<sup>215</sup>

#### Qualitative Beobachtung

Bei dieser Erhebungsmethode steht die empirische Untersuchung des Handelns von Menschen in ihrer Alltagspraxis im Mittelpunkt des Interesses. Hierbei wird versucht, anhand einer möglichst längerfristigen Beobachtung des Handelns von Menschen in ihrer Alltagspraxis empirisch zu untersuchen und dahingehend Erkenntnisse zu gewinnen.<sup>216</sup>

#### Nonreaktive Verfahren

Dieser Sammelbegriff umfasst Erhebungsmethoden, welche sich im Vergleich zu der qualitativen Befragung und der qualitativen Beobachtung dadurch unterscheiden, dass der Beobachter und die zu untersuchende Person nicht miteinander in Kontakt treten.<sup>217</sup>

Die Autoren Bortz und Döring fügen in diesem Zusammenhang ergänzend hinzu, dass der Forschungsgegenstand, das Wissenschaftsverständnis und das zur Verfügung stehende Datenmaterial für die Auswahl der Forschungsmethodik ausschlaggebend sind. Die quantitative Sozialforschung generiert grundsätzlich numerische bzw. quantitative Daten und verarbeitet diese anhand statistischer Auswertungen des gesammelten Zahlenmaterials. Im Gegenzug dazu generiert die qualitative Sozialforschung grundsätzlich verbale bzw. qualitative Daten. Diese nicht numerischen

---

<sup>214</sup> Vgl. Bortz / Döring, 2006 S. 307

<sup>215</sup> Vgl. Hopf, 2000 S. 349 - 360

<sup>216</sup> Vgl. Lüders, 2000 S. 384 - 402

<sup>217</sup> Vgl. Bortz / Döring, 2006 S. 325

Daten (zum Beispiel Beobachtungsprotokolle, Interviewtexte, Briefe) werden gesammelt und in Form von Transkriptionen, Zusammenfassungen, Explikationen und Strukturierungen weiter ausgewertet.<sup>218</sup>

Lamnek versucht anhand der nachstehenden Tabelle 9 die Unterschiede zwischen den beiden Sozialforschungsmethoden durch den Einsatz von Gegensatzpaaren zu verdeutlichen.

Quantitative Sozialforschung	Qualitative Sozialforschung
nomothetisch	idiografisch
naturwissenschaftlich	geisteswissenschaftlich
Labor	Feld
deduktiv	induktiv
partikulär	holistisch
ahistorisch	historisch
erklären	verstehen
„harte“ Methoden	„weiche“ Methoden
messen	beschreiben
Stichprobe	Einzelfall
Verhalten	Erleben

**Tabelle 9: Merkmale qualitativer und quantitativer Sozialforschung. In Anlehnung an Lamnek, 2005<sup>219</sup>**

Bortz und Döring merken zur Tabelle 9 an, dass die angeführten Gegensatzpaare vorrangig zielgerichtet und bewusst zu verwenden sind, da sie die Forschungspraxis nur verzerrt wiedergeben. Es wird vorausgesetzt, dass grundlegende Unterscheidungsmerkmale der quantitativen und qualitativen Sozialforschung bekannt sind.<sup>220</sup>

## 5.2. Qualitative Sozialforschungsmethoden

Für die vorliegende Arbeit rechtfertigt sich der Einsatz der qualitativen Sozialforschung als Forschungsmethode. Die Arbeit zielt darauf ab, die subjektive Sichtweisen, Erfahrungen, Meinungen und Erlebnisse der Generation Y im Hinblick auf Gewinnung und Bindung zu sammeln und zu untersuchen. Das Sammeln und Analysieren der

<sup>218</sup> Vgl. Bortz / Döring, 2006 S. 296f


<sup>219</sup> Vgl. Lamnek, 2005 S. 272

<sup>220</sup> Vgl. Bortz / Döring, 2006 S. 298f



subjektiven Wahrnehmung der Generation Y Mitglieder stellt einen zentralen Punkt der Arbeit dar, um den Personalabteilungen und Organisationen, sowie all denjenigen, die mit dieser Generation beruflich in Kontakt treten, eine fundierte und zielgerichtete Empfehlung hinsichtlich der Merkmale der Generation Y und den Umgang dieser Generation im Hinblick auf Personalgewinnung und -bindung zu geben.

Als zielführende Sozialforschungsmethode erweist sich für diese Arbeit die qualitative Befragung bzw. das Experteninterview. Die unten angeführte Tabelle 10 gibt einen Überblick über die Unterscheidungsmerkmale der vorrangig qualitativen bzw. quantitativen Orientierung von qualitativen Interviews.

Vorrangig qualitativ orientiert	Differenzkriterien 	Vorrangig quantitativ orientiert
Strukturierung durch befragte Person	Strukturierung als zentrales Differenzkriterium	Strukturierung durch befragende Person
Allgemein sinnvoll, besonders jedoch in frühen Forschungsphasen	Verwendung in der qualitativen Sozialforschung	Für spezifische Zwecke und vorrangig in späten Forschungsphasen
Fokussierung auf die Sichtweisen der befragten Person zur Analyse deren sozialer Lebenswelt	Zielsetzung	Fokussierung auf vorfixierte Fragestellungen, die sich zur Prüfung von Hypothesen der Forscher eignen
Gespräche mit einzelnen oder mehreren Befragten	Beteiligte	Gespräche mit Einzelpersonen
Eher weich und der befragten Person entgegenkommend	Verhalten der Interviewpartner	Eher direktiv bezüglich Fragen und Antworten
Nur grob vorgegebene Thematik	Fragestruktur	Klare Struktur der ansprechenden Themen
Sehr offen mit weitem Antwortrahmen	Frageform	Vorwiegend geschlossen mit engem Antwortrahmen

**Tabelle 10: Pole des Kontinuums der Gesprächsführung. In Anlehnung an Froschauer / Lueger, 2003<sup>221</sup>**

Ziel der Experteninterviews im Rahmen dieser Arbeit ist es, in Form von Einzelbefragungen eine grob gehaltene Thematik vor zu geben und in weiterer Folge dem Befragten die Freiheit über Themenschwerpunkte und Gesprächsverlauf zu geben.

<sup>221</sup> Vgl. Froschauer / Lueger, 2003 S. 35

Dadurch soll der Einblick in die Auffassungsweise und die aus der Sicht der befragten Person wichtigen Faktoren gewährleistet werden.

### **5.3. Experteninterview - Interviewleitfaden**

Aufgrund der vorhergehenden Kapitel dieser Arbeit hat sich herausgestellt, dass ein halb standardisiertes, qualitatives Interview von Mitgliedern der Generation Y zum Thema „Das Menschenbild Generation Y: Merkmale und Herausforderungen im Hinblick auf Personalgewinnung und -bindung“ durchzuführen ist. Das Ziel ist es, die Herangehensweise von Unternehmen an das Thema zu untersuchen und, abgesehen von der Literaturrecherche, zusätzliche Erkenntnisse daraus zu gewinnen.

Um die Ergebnisse des qualitativen Interviews für die anschließende Analyse vergleichbar zu machen, wird ein Interviewleitfaden (siehe Anhang Interviewleitfaden) eingesetzt und ein halb standardisiertes Interview Verfahren angewandt.<sup>222</sup>

Dieser Interviewleitfaden stellt eine grundsätzliche Strukturierung des Experteninterviews dar und räumt durch die offenen Fragestellungen bewusst ausreichend viel Spielraum zu, um auf die spezifischen Erfahrungen, Erlebnisse bzw. Aussagen der Interviewten einzugehen. Um die spezifischen Antworten der Interviewpartner aufzugreifen, bedarf es weiterführender Detailierungs- bzw. Folgefragen.<sup>223</sup> Die Autoren Froschauer und Lueger haben das folgende Hilfsraster für Folgefragen entwickelt, um unerfahrenen Forschern bei der Durchführung von qualitativen Interviews als Hilfestellung zu dienen. Dies wird durch die kombinierten Dimensionen von zeitlichem, sachlichem und sozialem Bezug zu Ergebnissen und Fakten, Zusammenhängen, Funktionen, Meinungen und Interpretationen und hypothetischen Fragen erreicht.

---

<sup>222</sup> Vgl. Bortz / Döring, 2006 S. 314

<sup>223</sup> Vgl. Bortz / Döring, 2006 S. 308f

	zeitlich (Kontinuität Diskontinuität)	sachlich Kompabilität Inkompabilität)	sozial (Konsens Diskonsens)
Ereignisse und Fakten	Wann ist etwas erstmals aufgetaucht?	Was würde ein Ereignis verhindern?	Welche Gruppe hat kooperiert?
Zusammenhänge	Wie lange hat eine Beziehung gehalten?	Was setzt eine Strategie voraus?	Wer koaliert mit wem in einer Sache?
Funktionen	Seit wann wirkt etwas nicht mehr?	Was ermöglichte ein Ereignis?	Wer ist in einer Sache federführend?
Meinungen Interpretationen	Warum dauert etwas so lange?	Was könnte eine Änderung bewirken?	Wer ist anderer oder gleicher Meinung?
hypothetische Fragen	Wie lange könnte etwas dauern?	Was könnte etwas verhindern?	Wer könnte hier in Konkurrenz treten?

**Tabelle 11: Hilfsraster für Folgefragen (mit Kurzbeispielen). In Anlehnung an  
Froschauer / Lueger, 2003<sup>224</sup>**

#### 5.4. Auswahl der Interviewpartner

Als Experten werden jene Personen bezeichnet, die aufgrund ihrer Erfahrung über ein bereichsspezifisches, klares und abrufbares Wissen verfügen. Der Expertenstatus wird in gewisser Weise vom Forscher nur für den Zeitraum der Untersuchung verliehen.<sup>225</sup> Bei der Auswahl der Interviewpartner für die Expertengespräche wurde darauf geachtet jene Gesprächspartner (Experten) zu finden, welche über das benötigte Wissen des zu untersuchenden Forschungsthemas der vorliegenden Arbeit Auskunft geben können. Für die vorliegende Arbeit sind die Interviewpartner nach relevanten Merkmalen ausgewählt worden, diese sind in Kapitel 6.1 dargelegt.

Im Mittelpunkt dieser Experteninterviews stehen drei Themenschwerpunkte, welche Rückschlüsse auf die Merkmale der Generation Y sowie den Herausforderungen die sich für das Personalmanagement im Hinblick auf Personalgewinnung und -bindung geben können, zulassen.

„Diesen feldinternen Experten der Praxis wird im Forschungszusammenhang deshalb kein Laienstatus zugewiesen, weil nicht deren Alltagswissen relevant ist, sondern ihr

<sup>224</sup> Vgl. Froschauer / Lueger, 2003 S. 79

<sup>225</sup> Vgl. Meuser / Nagel, 1991 S. 443

Sonderwissen, das für erfolgreiches Handeln in spezifischen Bereichen sozialer Systeme erforderlich ist“.<sup>226</sup>

---

<sup>226</sup> Vgl. Froschauer / Lueger, 2003 S. 38

## **6. Auswertung der Experteninterviews**

Dieser Abschnitt der Arbeit dient der Zusammenführung der erhaltenen Erkenntnisse bezüglich der Experteninterviews im Bereich des Umgangs mit Herausforderungen junger Führungskräfte. In diesem abschließenden Teil der Arbeit werden die Ergebnisse der durchgeführten Expertenbefragungen, welche deckungsgleich mit den gewonnen Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil der Arbeit sind und diese untermauern, analysiert und ausgewertet, um darauf aufbauend eine Handlungsempfehlung im Umgang mit den Herausforderungen, die sich durch die Generation Y im Hinblick auf Personalgewinnung und -bindung ergeben vorstellen zu können.

### **6.1. Interviewpartner**

In dieser Arbeit wurde auf eine ausgewogene Auswahl der Interviewpartner geachtet, um durch spezifische Erfahrungen einzelner Mitglieder der Generation Y auf die Gesamtheit dieser Generation Y zu schließen.

Insgesamt wurden 11 Experteninterviews durchgeführt, davon sind sechs Befragte weiblichen und fünf männlichen Geschlechtes. Die Befragten sind im Geburtszeitraum, von Anfang der 70er bis Anfang der 90er Jahre, geboren. Zur Ausbildung bzw. Qualifikation ist anzumerken, dass zehn von elf Teilnehmern Universitätsabschluss bzw. (Fach-) Hochschulabschluss sowie mehrjährige Berufserfahrung aufweisen. Die Anhänger der Generation Y gelten der Literatur nach als gut ausgebildet, meist mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss, siehe in Kapitel 3.5, deshalb wurde bei der Auswahl der Interviewpartner auf dieses Kriterium Wert gelegt. Die Interviewpartner wurden mit mehrjähriger Berufserfahrung ausgewählt, weil sie dadurch imstande sind, in Bezug auf die Themenstellung Auskünfte, insbesondere auf die Themengebiete Personalführung, Personalbindung und Personalauswahl, sowie deren Merkmale, die diese Generation auszeichnet, geben zu können. Ihre Lebensweise zeichnet sich durch Technologieaffinität, Internet und mobile Kommunikation, eine ausgewogene Work-Life-Balance, suchen nach der Sinnhaftigkeit der Arbeit und nach herausfordernden Tätigkeiten. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die zuvor erwähnten Kriterien der Auswahl der einzelnen Interviewpartner. (Aus Gründen der Vertraulichkeit und Diskretion werden die Namen der Interviewpartner sowie die hierarchische Eingliederung dieser nicht angegeben).

Definition der Interviewpartner:	Anforderungen
Geburtszeitraum:	Ende der 70er bis Anfang der 90er Jahre
Ausbildung:	(Fach-) Hochschulabschluss
	Universitätsabschluss
Lebensweise:	Technologieaffinität
	mit Internet und mobiler Kommunikation groß geworden
	Ausgewogene Work-Life-Balance
	suchen nach Sinnhaftigkeit in der Arbeit
	herausfordernde Tätigkeiten
Dauer berufliche Tätigkeit:	mehrfache Berufserfahrung
Geschlecht:	5 männlich
	6 weiblich
Summe der Stichprobe:	11

**Tabelle 12: Kriterien der Auswahl der Interviewpartner. Eigene Darstellung**

Interviewpartner	Geschlecht	Alter	Berufliche Tätigkeit	Dauer beruflicher Tätigkeit
IP 1	weiblich	32	Projektleiterin	6 Jahre
IP 2	weiblich	27	Projektmanagerin	8 Jahre
IP 3	weiblich	31	Diplom Psychologin	8 Jahre
IP 4	männlich	29	Controller	3 Jahre
IP 5	weiblich	32	Vertreterin Modebranche	5 Jahre
IP 6	männlich	32	Vertriebsleiter	5 Jahre
IP 7	männlich	34	Projektleiter	8 Jahre
IP 8	männlich	30	Softwareentwickler	8 Jahre
IP 9	weiblich	23	Eigenmarkenkoordinatorin	4 Jahre
IP 10	männlich	28	Projektleiter	4 Jahre
IP 11	weiblich	31	Statistikerin	7 Jahre

**Tabelle 13: Merkmale der Interviewpartner. Eigene Darstellung**

In der Tabelle 13 sind die Kriterien zur Auswahl der Interviewpartner für alle elf Interviewpartner angeführt.

## 6.2. Erkenntnisse empirische Sozialforschung

In diesem Kapitel der Arbeit werden gewonnene Erkenntnisse der einzelnen Experteninterviews, welche aus der Ausarbeitung der Transkriptionen hervorgehen (siehe Anhang - Transkription der Experteninterviews), angeführt und hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede analysiert.

### 6.2.1. Themenschwerpunkt 1

Der erste Themenschwerpunkt der Experteninterviews bezieht sich auf die Merkmale sowie Auszeichnung der Generation Y in Ihrem beruflichen Umfeld. In der folgenden Tabelle 14 sind die Antworten der einzelnen Interviewpartner hinsichtlich des ersten Themenschwerpunkts der Häufigkeit ihrer Nennung absteigend angeführt.

6 oder mehr Nennungen	3 bis 5 Nennungen	2 oder weniger Nennungen
teamfähig	motiviert	belastbar
selbstständig	loyal	soziale Kompetenz
verantwortungsbewusst	anpassungsfähig	offen kommunikativ
gewissenhaft	zielstrebig / ehrgeizig	proaktiv
bereit neues zu lernen		

**Tabelle 14: Häufigkeit der Merkmalsnennungen - Themenschwerpunkt 1. Eigene Darstellung**

Knapp 55% der Befragten waren sich hinsichtlich der Merkmale insofern einig, als dass sie sich als teamfähig, selbstständig, verantwortungsbewusst, gewissenhaft und bereit Neues zu lernen, beschreiben. Da es sich bei der Forschungsmethode Experteninterviews um eine offene Fragestellung handelt, lässt diese Übereinstimmung der Merkmalsnennungen der Interviewpartner von mindestens knapp 55% darauf schließen, dass es sich um eine repräsentative Beschreibung der Generation Y handelt.

Mit einer Übereinstimmung zwischen 27% und 46% Prozent sind die nachfolgenden Merkmale von den Interviewpartnern als zweithäufigste Merkmalsgruppe genannt worden nämlich, motiviert, loyal, anpassungsfähig und zielstrebig / ehrgeizig.

Folglich identifiziert sich jeder zweite bis jeder dritte mit der oben angeführten Auflistung.

Mit zwei oder weniger Nennungen sind belastbar, soziale Kompetenz, offen kommunikativ, proaktiv angeführt.

Zusammenfassend für den Themenschwerpunkt 1 kann die erste Merkmalsgruppe von sechs oder mehr Nennungen als repräsentativ für die Generation Y herangezogen werden.

### 6.2.2. Themenschwerpunkt 2

Der zweite Themenschwerpunkt der Experteninterviews bezieht sich auf die Herausforderungen und Vorteile, die sich für Unternehmen durch die Generation Y Mitarbeiter ergeben. In der folgenden Tabelle 15 sind jene Ergebnisse der einzelnen Experteninterviews hinsichtlich des zweiten Themenschwerpunkts zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden zusammengeführt.

Zunächst geht die nachfolgende Tabelle 15 auf die subjektiv empfundenen Konkurrenzvorteile der Interviewpartner gegenüber anderen Bewerbern ein (siehe Interviewleitfaden in Anhang Frage 2).

Mindestens 5 Nennungen	2 oder weniger Nennungen
Internationalität	soziale Kompetenz
kulturelles Verständnis	Hands-on-Mentalität
internationale Berufserfahrung	Selbstbewusstsein
offene kommunikative Art	breite Ausbildung
Aufbau soziales Netzwerk	

**Tabelle 15: Häufigkeit der Konkurrenzvorteilsnennungen - Themenschwerpunkt 2.**  
**Eigene Darstellung**

Die Haupteigenkenntnis aus der Frage zwei kann mit einer stark internationalen Ausprägung zusammengefasst werden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Generation Y durch ihre weltoffene Einstellung und der damit verbundenen Kenntnisse und Erfahrungen (Sprachen, Auslandsaufenthalte, interkulturelle Erfahrungen) darin einen starken Konkurrenzvorteil für den Arbeitgeber sehen.

Die auf die Frage zwei angeknüpfte Nachhackfrage 2.1 befasst sich mit den für eine tatsächliche Bewerbung ausschlaggebenden Bestandteilen einer Stellenausschreibung.

Mindestens jeder zweite Befragte stuft die nachfolgenden Bestandteile als motivierend und ausschlaggebend für eine Bewerbung ein:



- Möglichkeiten zur Weiterentwicklung
- Internationale Ausrichtung des Unternehmens
- Aufgabe Tätigkeit an sich
- Verantwortung / Handlungsspielraum
- Unternehmensorganisation bzw. Unternehmensleitbild

Die Auswertung der Nachhackerfrage 2.1 verdeutlicht, dass die Generation Y die Sinnhaftigkeit und den Wertbeitrag ihrer Tätigkeit innerhalb des Unternehmens aber auch den Wertbeitrag des Unternehmens an der Volkswirtschaft bewertet und dies wichtige Kriterien für die Auswahl eines zukünftigen Arbeitgebers sind.

### **6.2.3. Themenschwerpunkt 3**

Der dritte und abschließende Themenschwerpunkt geht auf die Bewertung des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnisses ein. Daran knüpft der zweite Teil der Frage drei an, nämlich mögliche Verbesserungspotenziale des Arbeitnehmer-Arbeitnehmer-Verhältnisses ein.

Neun der 11 Befragten Interviewpartner geben ein sehr gutes Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis an. Diese Übereinstimmung von über 80% lässt darauf schließen, dass die Interviewpartner den Arbeitgeber sehr gewissenhaft und auf deren Bedürfnisse abgestimmt auswählen. Daraus resultiert ein äußerst positives Arbeitnehmer-Arbeitgeber Verhältnis.

Der zweite Teil der Frage drei geht auf mögliche Verbesserungspotenziale des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnisses ein. Ungeachtet der Tatsache, dass über 80% der Befragten ein sehr gutes Verhältnis angeben, nennen sieben der elf Befragten Kommunikation als Verbesserungspotenzial. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Generation Y verstärkt Information, Einbeziehung, Mitbestimmung sowie Feedback fordert, mit dem Hintergrund, dadurch einen besseren Job leisten zu können.

### **6.3. Fazit der Arbeit**

Ziel der Arbeit ist es, sich mit den Merkmalen und Herausforderungen des Menschenbildes Generation Y auseinander zu setzen und darauf aufbauend Möglichkeiten im Umgang mit diesen aufzuzeigen. Dies geschah einerseits durch die Aufarbeitung der Fachliteratur und andererseits durch den Einsatz einer qualitativen Forschungsmethode (Experteninterview), um einen Praxisbezug der Arbeit herzustellen.

Im Zuge der Analyse der gewonnenen Erkenntnisse aus den Angaben der elf befragten Interviewpartner ist hervorgegangen, dass es hinsichtlich der Merkmale des Menschenbildes Generation Y zu keinen neuen Erkenntnissen im Vergleich zur praxisorientierten Theorie gekommen ist. Sowohl die Theorie als auch die empirischen Erkenntnisse zeigen auf, dass die folgenden fünf Merkmale von mehr als der Hälfte der Interviewpartner genannt wurden:

- teamfähig
- selbstständig
- verantwortungsbewusst
- gewissenhaft
- bereit neues zu lernen

Auf die Frage, welche Konkurrenzvorteile die Interviewpartner bzw. repräsentativ gewählten, Vertreter des Menschenbildes Generation Y, ihren Mitbewerbern gegenüber bieten, sind die nachfolgenden fünf Konkurrenzvorteile von knapp der Hälfte der Interviewpartner genannt worden:

- Internationalität
- kulturelles Verständnis
- internationale Berufserfahrung
- offene kommunikative Art
- Aufbau soziales Netzwerk

Die Auswertung dieser Frage ist in zweierlei Hinsicht besonders aussagekräftig. Zum einen beschränken sich die elf Interviewpartner mit fast 50% der Teilnehmer auf eine vergleichsweise geringe Anzahl von Konkurrenzvorteilen. Dies lässt auf eine starke Übereinstimmung schließen. Zum anderen, wenn die Erkenntnisse aus der Frage „Merkmale der Generation Y“, zum Vergleich herangezogen werden, ist auch hier eine Übereinstimmung erkennbar.

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich die Merkmale und Konkurrenzvorteile, der aus Sicht der Interviewpartner und deren subjektive Wahrnehmung sich zu einem Großteil decken und darüber hinaus auch die Auffassung der Fachliteratur widerspiegeln.

Hinsichtlich der dritten Frage im Rahmen des Experteninterviews zeigt sich, dass die Befragten größtenteils eine gute bis sehr gute Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung haben und abgesehen von einer noch intensiveren und regelmäßigeren

Kommunikation keine weiteren Verbesserungsvorschläge nannten. Diese Erkenntnisse aus der dritten Frage lassen darauf schließen, dass sich die Befragten der Generation Y Vertreter bei der Auswahl ihrer Arbeitgeber eingehend mit der Übereinstimmung der Erwartungshaltung an ihren Arbeitgebern und der Möglichkeiten des Arbeitgebers diese zu erfüllen, auseinandergesetzt haben.

Abschließend weist die Arbeit darauf hin, dass eine entsprechende Auseinandersetzung mit den Merkmalen und in weiterer Folge damit verbunden Erwartungshaltungen der Generation Y Mitarbeiter eine positive und erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Generation Y Arbeitnehmern und Arbeitgebern entsteht. Um diese Herausforderungen, welche die Generation Y Mitarbeiter mit sich bringen bewältigen zu können, erweisen sich im Bereich der Personalführung, -bindung und -gewinnung die im Kapitel 4 erörterten Methoden und Instrumente als zielführend.

## Anhang - Interviewleitfaden

Teil	Thema	Inhalte	Fragestellung
1	Begrüßung	Begrüßung und sich bedanken für die Zusage	Danke, dass Sie sich Zeit nehmen.
2	Begründung des Interviews	Einleitende Worte über den Grund des Gesprächs; Bezug herstellen zwischen Interviewpartner und Diplomarbeitsthema; Information über die Zielsetzung des Gesprächs.	Ich schreibe meine Diplomarbeit zum Thema Menschenbild Generation Y.
3	Auswahl der Experten	Begründung der Expertenauswahl für den Interviewpartner; Abschließend Hinweis auf Anonymität und Äußerung der Bitte bezüglich der elektronischen Aufzeichnung des Gesprächs.	Ich habe Sie als Interviewpartner ausgewählt, weil Sie lt. Fachliteratur dem Menschenbild Generation Y entsprechen. Um mir genau ein Bild machen zu können, werde ich Ihnen nun 3 Fragen stellen. Bitte um Ihr OK, dieses Interview aufzeichnen zu dürfen.
4	Inhalt und Ablauf	Inhaltliche und den Ablauf betreffende Informationen an den Interviewpartner	Ich beginne nun mit meiner ersten Frage.
5	Frage 1	<b>Merkmale / Auszeichnung der Generation Y Mitglieder</b>	<b>Beschreiben Sie sich als Individuum in Ihrem beruflichen Umfeld?</b>
	Nachhackfrage 1.1	Abgrenzung der Generation Y	Sehen Sie Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zu Ihren älteren Kollegen beziehungsweise externen Partnern?
Frage 2		Herausforderungen für Organisationen durch die Vertreter der Generation Y	<b>Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Vorstellungsgespräch. Welche Konkurrenzvorteile bieten Sie gegenüber anderen Bewerbern?</b>
	Nachhackfrage 2.1	Vorteile für Organisationen durch die Vertreter der Generation Y	Welche Bestandteile einer Stellenausschreibung (Job Charakteristika) sind für Sie interessant, oder bewegen Sie zu einer Bewerbung?
Frage 3		Maßnahmen des Personalmanagement	<b>Die folgende Frage gliedert sich in 2 Teilfragen. Zuerst bewerten Sie Ihr Arbeitnehmer - Arbeitgeber Verhältnis und gehen Sie dann auf Verbesserungspotenziale ein?</b>
Abschluss		offene Punkte aus Sicht des Interviewten Gespräch beenden	Möchten Sie diesem Interview noch etwas hinzufügen? Vielen Dank für Ihre Unterstützung.
Feedback		Feedback für den Interviewer	Ich habe nun an dieser Stelle die Aufzeichnung des Experteninterviews beendet. Darf ich Sie abschließend aus persönlichem Interesse um ein Feedback Ihrerseits an mich bitten? (Fragetechnik, Fragestellung, Interviewabfolge, etc.)

## Anhang - Transkription der Experteninterviews

### IP 1:

Frage 1: Beschreiben Sie sich als Individuum in Ihrem beruflichen Umfeld?

Also ich als Person in meinem beruflichen Umfeld bin sehr proaktiv - so würde ich mich beschreiben. Also ich muss nicht aufgefordert werden, Sachen zu machen sondern ich gehe sie selbständig an ... ich arbeite sehr gerne mit anderen zusammen. Also ich arbeite sehr gerne im Team und ich führe auch sehr gerne Leute, in einem kleinen Team, zum Beispiel, oder in einem Projektteam. Für mich ist es vor allem wichtig, dass der Job selber, der Inhalt der Arbeit interessant ist und ich mich damit identifizieren kann und er mich erfüllt. Weniger wichtig ist für mich persönlich, dass ich wahnsinnig auf der hierarchischen Leiter nach oben klettere. Und weiterentwickeln in den letzten paar Jahren ... weiter entwickelt habe ich mich eher horizontal und nur leicht ansteigend in der hierarchischen Leiter und ich wurde nicht zum Spezialisten bzw. ich bin in einem Feld geblieben und dort habe ich mir hierarchisch mehrere Felder angeschaut und das war mir auch sehr wichtig, weil man neue Sachen lernt, neue Einblicke bekommt. Ich bin in meiner Arbeit sehr genau bzw. verfolge kein 80-20-System sondern vielleicht ein 90-10-System. Bin aber sehr gewissenhaft und verlässlich und ... scheue mich auch nicht, Neues zu lernen - immer wieder - und mich an neue Prozesse anzupassen. So würde ich mich beschreiben.

Frage 2: Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Vorstellungsgespräch. Welche Konkurrenzvorteile bieten Sie gegenüber anderen Bewerbern?

Also mit meinem ganz persönlichen Hintergrund oder eher generell gehalten. Ich bringe auf jeden Fall mit eine starke internationale Ausprägung zu den Qualifikationen, die ich zuvor schon genannt habe. Eine sehr starke internationale Ausprägung und internationales Interesse und kulturelles Verständnis und Wissen. Ich bin sehr gut im internationalen Bereich einsetzbar und kann sehr gut mit verschiedenen Kulturen in einem gemeinsamen Arbeitsbereich eingesetzt werden. Ich kann auch internationale Richtungen bzw. Erfahrungen auch belegen durch Arbeits- und Studien und sonstige Auslandsaufenthalte, die 3 Monate oder mehr gedauert haben. Das war das Erste und das Zweite ist sicherlich die internationale Konzernenerfahrung über sechs Jahre, die mit Sicherheit sehr gute Einblicke in strategische Entwicklung und Implementierung mir gezeigt haben. Ein wahnsinnig starke soziale Ader aus meinem persönlichen Hintergrund - meine Familie und mein großer, internationaler Freundeskreis und meine

sehr offene und kontaktfreudige Art, die mich selten irgendwo alleine lässt, auch wenn man in neuen Gebieten ist oder neuen Städten, Orten ist. Ich bin jemand, der in neuen Jobs sehr schnell gut vernetzt ist. Das sind die drei ausschlaggebenden Eigenschaften, die nicht Job- oder fachspezifisch sind.

Bestandteile einer Stellenausschreibung - zur Bewerbung:

Internationalität - praktisch ein internationaler Konzern würde mich interessieren. Oder eine starke Marke ebenfalls. Ein sehr junges Unternehmen oder sehr kreatives Unternehmen, dass man aus den Medien oder Kampagnen kennt, wie zum Beispiel eine große Agentur. Ein Unternehmen, dass einen sehr abwechslungsreichen Arbeitsbereich bietet und interne Entwicklungsmöglichkeiten bietet und das mir als Individuum Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

Frage 3: Die folgende Frage gliedert sich in 2 Teilfragen. Zuerst bewerten Sie Ihr Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis und gehen Sie dann auf Verbesserungspotenziale ein?

Da kann ich meine alten Arbeitgeber verwenden, weil ich mein Neues noch keine Erfahrungen gesammelt hab.

Mein Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis war ein jahrelanges Verhältnis - ein sehr stabiles Verhältnis in diesen 6 Jahren. Da habe ich mich drei Mal weiterentwickelt. Zweimal hierarchisch und einmal interdisziplinär. Das Unternehmen hat mich auch in meinem persönlichen Bereich unterstützt im Sinne von Internationalität dadurch, dass es mich entsandt hat ins Ausland. Also es wurde auch auf persönliche Vorlieben eingegangen, was sehr gut ist, dass ich ein Jahr länger an das Unternehmen gebunden hat. Jedoch war das organisatorische Umfeld doch sehr sprunghaft und unsicher. Viele Umstrukturierungen, neuer Chef, neues Team, wobei es meines Erachtens diese Änderungen nicht gebraucht hätte. Das zermürbt natürlich. Also wenn man in sechs Jahren vier verschiedene Chefs hat ist es sehr schwierig, weil man sich mühsam umstellen muss. Aber im großen und Ganzen war das eine sehr fruchtbare, gegenseitige Entwicklung.

Verbesserungspotenzial ist praktisch - ist im Grunde eine personal-spezifische Thematik in dem Unternehmen. Man muss verstehen, dass ein Team auch eine gewisse Ruhe und Vertrauen in die Struktur und Organisation braucht, um zu funktionieren. Im Grunde wäre die Verbesserung in Richtung stabilerer

Organisationsstruktur bzw. die Leute auch dahingehend einzustellen, dass auch keine Erwartungen erfüllt werden, einzustellen. Eben nicht um nach einem halben Jahr oder Jahr die Leute wegen unerfüllten Erwartungen zu verlieren.

Vielleicht auch diesen internationalen Austausch noch mehr zu fordern. Den bekommt man, wenn man laut danach fragt. Ohne das ist es schwerer. Ich denke mir, man könnte dieses Potenzial früher ausschöpfen, wenn man die Möglichkeiten früher bietet.

**IP 2:**

Frage 1: Beschreiben Sie sich als Individuum in Ihrem beruflichen Umfeld?

Also ich mache Projektmanagement und in meinem Umfeld würde ich sagen - ich arbeite in einem Team von vier Personen - wobei jeder seine eigenen Projekte leitet und dann aber in die verschiedenen Abteilungen mit einbezogen wird. Ich bin seit einem Monat dabei, wobei ich mich da in die Rolle der 'Neuen' einfügen kann, muss, darf. Ich bin vom Alter her die Jüngste. Wir sind uns jedoch alle von der Art her sehr ähnlich - sehr gemütlich, die das Projektmanagement betreiben. Die Leute sind sehr offen und auch offen für Neues. So würde ich mich in meinem Berufsfeld beschreiben.

Gemeinsamkeiten - Unterschiede zu älteren Kollegen oder externen Partnern: Also von den Kollegen würde ich schon Unterschiede sehen aber hinsichtlich der Abteilungen. Das Projektmanagement ist offen und die anderen Abteilungen eher nicht. Die Altersunterschiede sind ca. 10 Jahre jedoch sind die Werte sehr ähnlich. Zur Kreativabteilung oder zur Grafik, die sind halt sehr locker. Die Projektabteilung ist nach Terminen organisiert und das geht strukturiert ab und die Kreativen sind eher locker, lässig. So würde ich eher die Unterschiede sehen - eher von den Abteilungen her und weniger vom Alter.

Die Werte, glaube ich, dass alle am selben Strang ziehen. Die Jüngste ist 22 und der Älteste an die 40.

Frage 2: Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Vorstellungsgespräch. Welche Konkurrenzvorteile bieten Sie gegenüber anderen Bewerbern?

Eigentlich schwierig zu sagen, weil man die Konkurrenz nicht kennt. Ich persönlich würde mich als sehr konsequent, organisiert, termingerecht und Hands-on-Mentalität beschreiben, wobei ich keinen Vergleich habe. Das ist jetzt für mich schwierig zu sagen. Das sind meine positiven Eigenschaften, wobei diese auch die Konkurrenz - oder besser die Mitbewerber haben kann.

Stellenausschreibung:

Das mit der Hands-on-Mentalität ... bei mir geht es mehr um die Aufgabe selbst. Sehr wichtig ist mir ein Unternehmen, wo man frei arbeiten kann ... und ja ... schwierig zu sagen. wo vielleicht Teamführung und Teamleitung vorhanden ist und auch



Kundenkontakt - diese Dinge sprechen mich persönlich jetzt an. Natürlich hängt es auch jeweils vom Job im Endeffekt dann eigentlich ab.

Frage 3: Die folgende Frage gliedert sich in 2 Teilfragen. Zuerst bewerten Sie Ihr Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis und gehen Sie dann auf Verbesserungspotenziale ein?

Verhältnis:

Mein persönliches Verhältnis zu meinem Chef sehr gut. Wir sind eine kleine Agentur und es ist sehr persönlich im Umgang zueinander. Im vorhergehenden Job war ich auch in einer kleinen Agentur, da war es aber nicht sehr persönlich. Team war sehr groß geschrieben, aber im Vergleich zur jetzigen Agentur ist es doch anders. Zu persönlich bietet auch Konfliktpotenzial, gerade in der Du-Ebene ist ein größeres Streitpotenzial gegeben als auf einer Sie-Ebene.

Verbesserung:

In meinem jetzigen Job finde ich, dass der Arbeitgeber recht wenig im Haus ist und ist manchmal auch unterreichbar und fern zu den Mitarbeitern. Da fehlt mir die offene Tür. Das wäre vielleicht ein Punkt, wo man ein Potenzial zur Verbesserung hätte. Man muss jedoch trotzdem auf seinen eigenen Füßen stehen, nur manchmal kommt es mir trotzdem so vor, dass wenn man nach Hilfe fragt sich mehr allein gelassen fühlt.

Anlaufstelle und Kontakt zum Chef sollte intensiviert werden im Grund genommen.

**IP 3:**

Frage 1: Beschreiben Sie sich als Individuum in Ihrem beruflichen Umfeld?

Das ist schwierig ... ich bin selbständig, oft auch allein gestellt, muss recht offen sein, vorbereitet - wobei ich oft nicht vorbereitet sein kann, weil es oft sehr spontane Reaktionen sein müssen. Es ist eine Mischung aus Professionalität, wobei sehr viel Emotionalität gefordert ist. Ich bin oft emotional überfordert und intellektuell unterfordert.

Unterschiede - Gemeinsamkeiten ältere Kollegen.

Ja, sehr viele. Die Alten haben relativ starre Verhaltensmuster, sehr viele Vorurteile Jugendlichen gegenüber, haben nicht mehr diese Geduld und sind nicht mehr so strapazierfähig und sind auch nicht mehr so biegsam in ihrem Verhalten und Handlungsweisen.

Frage 2: Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Vorstellungsgespräch. Welche Konkurrenzvorteile bieten Sie gegenüber anderen Bewerbern?

... Ich habe eine breite Ausbildung. Ich komme von einem medizinischen Bereich, was große Vorteile bringt, weil die Jugendlichen oft psychische Störungen haben, wo ich dann andere Zugangsweise habe als meine Kollegen. Im Umgang mit Menschen finde ich mich leichter zu Recht als meine Kollegen, weil ich das gewohnt bin.

Stellenausschreibung:

Gute Verdienstmöglichkeiten

Aufstiegschancen

Wenn in der Stellenbeschreibung schon drinnen steht, dass sich das Team durch ein gutes Klima auszeichnet

gutes Betriebsklima

Frage 3: Die folgende Frage gliedert sich in 2 Teilfragen. Zuerst bewerten Sie Ihr Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis und gehen Sie dann auf Verbesserungspotenziale ein?

**Verhältnis:**

Die Beziehung ist nicht gut. Die Kommunikation funktioniert überhäuft nicht. Es gibt total viele Konflikte ... das sind aber eigentlich Konflikte zwischen den älteren Arbeitnehmern und dem Arbeitgeber. Da handelt es sich um Altlasten, die die jungen Arbeitnehmer nicht verstehen. Da geht es um Geld und um die Stundenaufzeichnungen. Es gibt zwei Wohngemeinschaften und da wird immer eine WG als Musterbeispiel hervorgetan und darauf aufbauend uns als schlechte WG immer Vorwürfe gemacht. Unsere Reaktion ist dann mehr ein Gegenangriff.

**Verbesserung:**

Diese sehe ich auf beiden Seiten. Wir haben eine Supervision im Team. Das hat das Klima im Bereich der Arbeitnehmer verbessert. Der Arbeitgeber weigert sich jedoch, hier teilzunehmen. Besser wäre es, wenn der Arbeitgeber offener zeigt und sich mit einbringt, damit er unsere Sichtweise besser verstehen kann.

**IP 4:**

Frage 1: Beschreiben Sie sich als Individuum in Ihrem beruflichen Umfeld?

Ich bin in einer Stageposition tätig und habe zwei Vorgesetzte. Ich bin für beide als Assistent tätig und habe hauptsächlich Kontakt mit diesen beiden, wobei einer ein älterer Kollege ist und der andere in einem Alter ist. Mit dem Älteren ist es ein distanziertes und mit dem Jungen ein sehr kollegiales Verhältnis. Das ist das hauptsächlichliche Umfeld meiner Tätigkeit.

Unterschiede:

Nachdem ich jetzt nicht direkt Kollegen habe, die auf der gleichen Stufe sind wie ich sozusagen. Ich habe eben nur Vorgesetzte und da würde ich sagen ist es halt ... Unterschiede ... ein Unterschied, der schon auffällig ist, ist der, dass ich das Traineeprogramm gemacht habe. Und da werde ich immer noch als der junge und neue Mitarbeiter gesehen werde und als der, dem noch etwas beigebracht werden muss und der noch viel lernen muss. Der Unterschied ist nicht so sehr hinsichtlich Alt und Jung sondern dass ich im Unternehmen ausgebildet wurde und dass ist im Vergleich zu Mitarbeitern, die von anderen Unternehmen oder mit Berufserfahrung in das Unternehmen wechseln sicherlich nicht so.

Frage 2: Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Vorstellungsgespräch. Welche Konkurrenzvorteile bieten Sie gegenüber anderen Bewerbern?

Ich würde sagen ein Vorteil, den ich jetzt habe, aufgrund der bisherigen Tätigkeit wo ich jetzt bin. Ich habe gleich nach dem Studium ein Traineeprogramm verschiedene Bereiche im Unternehmen gesehen. Von daher habe ich einen großen Konzern überblicksmäßig sehr gut kennen gelernt habe. Ich habe ein sehr gutes Verständnis über die Prozesse und Zusammenhänge erlangt und fachlich auch das betriebswirtschaftliche System von einem großen Unternehmen gesehen habe und einen großen Überblick über das ganze Unternehmen habe.

Stellenausschreibung:

Für mich auf jeden Fall wichtig ist der Aufgabenbereich der Position, weil es mir einfach wichtig ist, eine Aufgabe zu haben von der Verantwortung und der Tätigkeit her möchte ich eine Aufgabe haben, der interessant ist und ich einen wichtigen und wertvollen Beitrag leisten möchte und mich gut einbringen kann. Ich bin seit 3 Jahren

berufstätig und ich möchte auch in einen Bereich kommen, wo ich mehr Verantwortung übernehmen kann.

Frage 3: Die folgende Frage gliedert sich in 2 Teilfragen. Zuerst bewerten Sie Ihr Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis und gehen Sie dann auf Verbesserungspotenziale ein?

Verhältnis:

Das Verhältnis ist jetzt rein strukturell ist es ein unbefristetes Angestelltenverhältnis, wo ich zwei verschiedenen Kostenstellen zugeordnet bin. Das ist ein Dienstverhältnis in Sinne von einem All-In-Vertrag. Vom persönlichen her würde ich sagen, ist es einerseits ein distanziertes und förmliches Verhältnis zum alten Vorgesetzten und ein freundschaftlich-kollegiales Verhältnis zum jüngeren Vorgesetzten.

Verbesserungspotenzial:

Auch hier würde ich sagen, wie eben erwähnt, die Verantwortung, die mehr werden sollte und Zielvorgaben vielleicht gewisse Verantwortlichkeiten regeln müsste. Das besteht in meinem Tätigkeitsfeld derzeit nicht.

Die Kommunikation - vor allem zum älteren Vorgesetzten - da würde ich mehr Mitarbeitergespräche verabreden und mehr Kommunikation, wobei das in meiner Branche - Baubranche - eher weniger Usus ist.

**IP 5:**

Frage 1: Beschreiben Sie sich als Individuum in Ihrem beruflichen Umfeld?

... sehr pflichtbewusst, loyal (wobei das dadurch gegeben ist, dass wir ein sehr freundschaftliches Verhältnis haben), die Arbeit macht Spaß und das ist mir sehr wichtig, da man sehr viel Zeit in der Arbeit verbringt. Darum ist es mir sehr wichtig, dass es mir Spaß macht und dann bin ich auch loyal und arbeite eher zu viel als zu wenig.

Teamwork ist sehr wichtig, wobei das nicht sehr einfach ist in einem kleinen Team - wie das bei mir der Fall ist.

Unterschiede:

Hier ist die Erfahrung sicher zu nennen, vor allem in meinem Beruf, wo die Dienstzeit ein Vorteil ist. Egal wie groß oder klein der Altersunterschied ist, Respekt ist für mich sehr wichtig. Es braucht sich kein Alter etwas herausnehmen einem Jüngeren gegenüber.

Von meiner Warte aus sind ältere Mitarbeiter immer eine Zapfsäule für Erfahrung und Kenntnisse, wo Junge profitieren können.

Frage 2: Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Vorstellungsgespräch. Welche Konkurrenzvorteile bieten Sie gegenüber anderen Bewerbern?

Selbstbewusstsein,

Pflichtbewusstsein gegenüber dem Arbeitgeber

Willen und Umsetzung

Vielfältigkeit meiner Berufserfahrung, das finde ich einen wichtigen Aspekt, weil man dadurch viel praktischer denkt, als jemand der nur in eine Richtung ausgebildet ist

Auslandserfahrung und Internationalität, welche zunehmen wichtig wird

Stellenausschreibung:

Internationalität

Nähe zu meinem Lebensmittelpunkt ... früher wäre ich flexibler gewesen

Abwechslungsreich - ich bin nicht der Typ '9to5'

Möglichkeit zur Weiterentwicklung und Kompetenzausweitung

Team ist sehr wichtig, dass mit Kollegen das Verhältnis gut und stimmig ist und das man halbwegs auf einer Wellenlänge schwebt

Flexibilität, dass man sein Leben und seine Lebensweise mit der Tätigkeit arrangieren kann. Da meine ich die Möglichkeit der Gleitzeit oder Home-Office

Frage 3: Die folgende Frage gliedert sich in 2 Teilfragen. Zuerst bewerten Sie Ihr Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis und gehen Sie dann auf Verbesserungspotenziale ein?

Verhältnis:

Das ist vielleicht eine Sondersituation, weil wir ein sehr kleines Team sind. Die Firma bestand über einen längeren Zeitraum nur aus einem Arbeitgeber und mir als einzigen Arbeitnehmer. Dadurch hat sich ein sehr persönliches Verhältnis ergeben. Das passt sehr gut zu mir, weil ich das gerne habe.

Verbesserungsvorschläge:

Teilweise wäre es besser, hierarchische Strukturen einzuführen um die Aufgaben besser zu verteilen unter den Angestellten. Aber ansonsten bin ich sehr zufrieden mit dem Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis.

**IP 6:**

Frage 1: Beschreiben Sie sich als Individuum in Ihrem beruflichen Umfeld?

Ich bin teamorientiert, zielstrebig, ich versuche motiviert an Sachen heranzugehen. Das heißt, für mich wäre es nichts einen Alltagsjob zu machen. Ich tue mir extrem schwer, wenn nichts zu tun ist. Ich mag das eher, wenn viel zu tun ist. Ich bin auch verantwortungsvoll und ich versuche mich stets weiter zu entwickeln.

Unterschiede:

Unterschiede kenne ich vor allem vom Geschlecht her. Ich bin in einer sehr männerlastigen Branche, wo unter 50 Männern nur eine Frau kommt. Da werden auch Frauen sehr schwer akzeptiert und auch nur, wenn sie doppelt so viel tun um sich zu halten und zu beweisen. Vom Alter her sehe ich kaum Unterschiede, außer vom Respekt und Erfahrung her. Wir sind ja in einer Leistungsgesellschaft und von daher spielt das Alter eigentlich keine Rolle, wenn die Leistung passt.

Frage 2: Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Vorstellungsgespräch. Welche Konkurrenzvorteile bieten Sie gegenüber anderen Bewerbern?

Ich sehe mich selbst als sehr motiviert und zielstrebig und auch die Teamfähigkeit. Das heißt mit anderen an einem Ziel zu arbeiten. Personalführung ist auch wichtig, die ich mitbringe und Begeisterungsfähigkeit. Auch der Spaßfaktor ist wichtig, weil das sich auf die Leistung und auch auf das Team auswirkt.

Stellenausschreibung:

Das verfolge ich eigentlich sehr selten, weil ich in meinem Job zufrieden bin. Was für mich sicherlich interessant wäre, ist wie funktioniert die Firma, wie menschlich ist das Verhältnis ... auch Stichwort Fluktuation, weil das viel über das Betriebsklima aussagt. Natürlich sind auch Zusatzleistungen wichtig - so wie Firmenhandy, Firmenauto, ... es gibt definitiv wichtigeres als Geld aber das muss zumindest stimmig sein.

Frage 3: Die folgende Frage gliedert sich in 2 Teilfragen. Zuerst bewerten Sie Ihr Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis und gehen Sie dann auf Verbesserungspotenziale ein?



Verhältnis:

Ich arbeite für ein deutsches Unternehmen und die österreichische Niederlassung mit 14 Leuten ist ein sehr überschaubares Team. Wir haben eine sehr geringe Fluktuation und sind ein junges Team (25-40 Jahre) und haben einen sehr menschlichen Umgang. Das Verhältnis ist sehr gut.

Verbesserung:

Es gibt kaum etwas, das ich ändern würde. Spaß kann man immer erhöhen, aber im Grunde genommen - außer Stress, aber da geht es allen Unternehmen und Arbeitnehmern so - den man vielleicht reduzieren könnte, gibt es keine Verbesserungsmöglichkeiten.

**IP 7:**

Frage 1: Beschreiben Sie sich als Individuum in Ihrem beruflichen Umfeld?

Meine Aufgabe ist Teamleiter und Projektmitarbeiter. Ich bin intern und extern Projektverantwortlich. Zu meiner Person sehe ich mich so, dass ich als Führungskraft eher vom Stil her ... schwierig ... grundsätzlich habe ich sehr viel Vertrauen in meine Mitarbeiter und die auch danach selektiere. Bei mir ist ein hohes Leistungspotenzial und Stressresistenz wichtig und hohe Kompetenz hinsichtlich technischer und kaufmännischer Kenntnisse. Diese Mitarbeiter gibt es so nicht. Deshalb werben wir diese ab und bilden diese auf ihr Tätigkeitsfeld speziell aus.

Ich habe die HTL abgeschlossen und dann berufsbegleitend studiert und dann diverse Seminare und Kurse gemacht. Ich bin mehr so der Ratgeber auf zwischenmenschlicher und fachlicher Ebene. Ich stehe meinen Mitarbeitern dahingehend zu Verfügung. Für mich ist Handschlagqualität und Vertrauen sehr wichtig. Verständnis und Vertrauen / Loyalität sind wichtige Faktoren. Ich bin der Auffassung, dass man Stärken stärken soll und nicht Schwächen ausbessern.

Weiterbildung muss parallel zum Beruf laufen, weil Wissen nicht lange aktuell ist und jeder sich persönlich weiterbilden soll und muss. Das ist eine zwingende Maßnahme, da das in der Zukunft sicherlich immer mehr gefragt wird. In Mitteleuropa ist Innovation sehr wichtig und das bedarf einer Weiterbildung.

Handlungsspielraum trotz vorgegebener Verhaltensprozesse und Arbeitsanweisungen sind wichtig, sodass jeder Mitarbeiter einen gewissen Spielraum auch hat und wahrnimmt.

Unterschiede - Ähnlichkeiten:

Jeder Mensch ist sehr Individuell und gerade die vorhergehende Generation geht mit gewissen Anforderungen anders um. In meiner Generation ist es sicherlich flexibler umzusatteln beruflich und sich weiterzubilden. Die vorhergehende Generation hat hier sicherlich nicht diese Möglichkeiten.

Frage 2: Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Vorstellungsgespräch. Welche Konkurrenzvorteile bieten Sie gegenüber anderen Bewerbern?

Selbstmotivation und das hat etwas mit Glauben zu tun und zwar in sich.

Ich bin auch extrem belastbar und habe eine hohe Leistungsbereitschaft.

Stellenausschreibung:

Gewisser Grad an Verantwortung und Handlungsspielraum muss vorhanden sein. Dann muss es eine Aufgabe sein, die mich fordert und wo ich mich weiterentwickeln kann und daran wachsen kann.

Frage 3: Die folgende Frage gliedert sich in 2 Teilfragen. Zuerst bewerten Sie Ihr Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis und gehen Sie dann auf Verbesserungspotenziale ein?

Verhältnis:

Das ist grundsätzlich bei der Firma Bosch ein sehr soziales Unternehmen, wobei mein Standort sicherlich nicht das widerspiegelt, was Konzernrichtlinie ist. Wir kämpfen um unser Bestehen. Das heißt, hier ist irgendwo auch Angst dabei, dass der Standort mit 1.200 Mitarbeitern bestehen bleibt.

Verbesserung:

Diesen Druck sollte man nicht 1:1 an die Mitarbeiter weiterzugeben und das durch offene Kommunikation aufzufangen. Strategisch Wege zu finden und auch neuen Aufgaben zu finden, um den Standort zu sichern.

**IP 8:**

Frage 1: Beschreiben Sie sich als Individuum in Ihrem beruflichen Umfeld?

Auf alle Fälle als teamfähig, Umgang mit Arbeitskollegen. Ich glaube, dass das - egal in welchem Unternehmen oder Position man ist - eine sehr wichtige Eigenschaft ist. Mit Kollegen gut auskommen und zusammenarbeiten ist sehr wichtig. Dann die Genauigkeit, dass man wirklich Dinge auch fertig macht und nicht die Einstellung hat - irgendwer anderer wird es schon richten.

Unterschiede / Gemeinsamkeiten:

Da gibt es sicher Unterschiede, aber da glaube ich eher, dass das Alter eine Rolle spielt. Wir jüngere Kollegen sind vielleicht nicht so genau, wie die Älteren.

Frage 2: Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Vorstellungsgespräch. Welche Konkurrenzvorteile bieten Sie gegenüber anderen Bewerbern?

Teamfähigkeit

Selbständigkeit und Eigenständigkeit

Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit, die bei mir sehr groß ist

Erfahrung, die hier auch mit zählt als Konkurrenzvorteil

und auch die Bereitschaft, außerhalb der Arbeit für die Arbeit oder das Thema zu lernen

Stellenausschreibung:

Abwechslungsreiche Arbeit

gerechte Entlohnung - das steht auch immer drinnen - oder besser leistungsgerechte Entlohnung

Weiterentwicklungsmöglichkeiten ist auch sehr wichtig. Deshalb habe ich auch die letzte Arbeit aufgehört.

Ganz wichtig ist auch die Jobsicherheit, gerade wenn man Familie oder andere Verpflichtungen hat, da ist es wichtig, dass man eine sichere Arbeit hat.

Frage 3: Die folgende Frage gliedert sich in 2 Teilfragen. Zuerst bewerten Sie Ihr Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis und gehen Sie dann auf Verbesserungspotenziale ein?

Verhältnis:

Momentan ist es so, dass ich in der Softwareentwicklung in einem Team von sieben Leuten und einem Teamleiter bin. Die Sozialleistungen sind bei uns super. Was ich nicht so gut finde, das ist die Überstundenpauschalierung, die angesetzt wird. Die Überstunden sind doch sehr hoch und das ist auch nicht genau geregelt. Das finde ich nicht so gut.

Die Situation ist so, dass immer mehr Leute eingestellt werden und alle halbe Jahre zum Umziehen ist. Da gibt es auch externe Büros und da kann es unter Umständen ein weiterer Anfahrtsweg werden. Was ich gut finde sind Betriebsausflüge, wo die Möglichkeit besteht, sich näher kennen zu lernen und sich mit den Kollegen auszutauschen. Das finde ich ganz wichtig, dass man die Kollegen auch persönlich näher kennen lernt.

Teammeetings gibt es bei uns, und da ist die Kommunikation gegeben und der Rhythmus der Meetings ist auch sehr gut.

**IP 9:**

Frage 1: Beschreiben Sie sich als Individuum in Ihrem beruflichen Umfeld?

Ich bin Eigenmarkenkoordinatorin. Ich bin pünktlich, genau, sehr lernfähig und lernwillig, mir sind Weiterbildungsmöglichkeiten sehr wichtig. Meine Ideen zu fördern ist mir wichtig, weil ich mich selbst sehr gerne einbringe und da ist mir die Förderung wichtig. Weiters finde ich Respekt und Arbeitsklima sehr wichtig; Freundlichkeit in der Zusammenarbeit ist mir auch sehr wichtig.

Unterschiede/Gemeinsamkeiten:

Unterschiede auf alle Fälle, weil die Älteren mehr Berufserfahrung und andere Ausbildungen haben - wie zum Beispiel Studium und ich habe nur die Matura.

Die meisten leben mit ihren Familien und ich wohne noch zu Hause.

Gemeinsamkeiten:

Ich glaube, dass allen Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig sind und gemeinsame Zielvereinbarungen und generell, wie der Arbeitsablauf aussehen soll. Ich glaube Eigenverantwortung und Selbständigkeit und Vertrauen in den Mitarbeiter allen wichtig ist.

Frage 2: Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Vorstellungsgespräch. Welche Konkurrenzvorteile bieten Sie gegenüber anderen Bewerbern?

Wie schon erwähnt, Weiterbildungsmöglichkeiten sind sehr wichtig

Das Arbeitsklima

Entsprechende Bezahlung - natürlich.

Instrumente, die zur Verfügung gestellt werden. Zum Beispiel - bei Bedarf - Firmenauto.

Vielleicht, dass man eigene Projekte übernehmen kann und dass die Ideen, die man selber einbringt, gefördert werden und dann man die umsetzen kann.

Vorstellungsgespräch:

Matura ist natürlich von Vorteil; Sprachen und EDV-Verarbeitungsprogramm Kenntnisse; Reisebereitschaft; Teamfähigkeit; pünktlich, genau und solche Dinge, die ich bei der ersten Frage gesagt habe.

Frage 3: Die folgende Frage gliedert sich in 2 Teilfragen. Zuerst bewerten Sie Ihr Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis und gehen Sie dann auf Verbesserungspotenziale ein?

Verhältnis:

Das ist in meinem Fall jetzt sehr gut. Für mich ist wichtig, dass sich der Arbeitgeber regelmäßig Zeit nimmt dass er sich für Fragen Zeit nimmt. Das das Klima gut ist und dass ich regelmäßig Feedback bekomme; gemeinsame Zielvereinbarungen und dass man an einem Strang zieht; Mitbestimmungsrecht in meinem Arbeitsprozess; dass ich Eigenverantwortung übernehmen kann und dass ich Weiterbildungsmöglichkeiten habe.

Verbesserungspotenzial:

Vielleicht eben dass regelmäßiger Feedback gegeben wird - kurz 1 Mal in der Woche um den Status mit dem Arbeitgeber auszutauschen und um er mich vielleicht unterstützen kann, durch seine Funktion.

**IP 10:**

Frage 1: Beschreiben Sie sich als Individuum in Ihrem beruflichen Umfeld?

Das erste ist, ich habe ziemlich viele Bereiche über und die Vielfältigkeit ist bei mir ein großer Faktor.

Unterschiede/Gemeinsamkeit:

Man ergänzt sich sehr gut - die älteren und jüngeren Kollegen. Man kann gegenseitig viel voneinander lernen.

Frage 2: Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Vorstellungsgespräch. Welche Konkurrenzvorteile bieten Sie gegenüber anderen Bewerbern?

Auslandseinsatz und Sprachenkenntnisse sind mir wichtig.

Die Vielfältigkeit meines bisherigen Einsatzgebietes.

Dann bin ich ein sehr ehrgeiziger Mensch und das ist sicherlich auch ein Vorteil.

Stellenausschreibung:

Für mich sind Eigenverantwortung und Selbständigkeit, Verantwortung, Befugnisse und Selbstverwirklichung Faktoren, die mich zu einer Bewerbung bewegen, abgerundet durch die Chance, sich hierarchisch nach oben zu entwickeln oder auch in die Breite.

Frage 3: Die folgende Frage gliedert sich in 2 Teilfragen. Zuerst bewerten Sie Ihr Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis und gehen Sie dann auf Verbesserungspotenziale ein?

Verhältnis:

Momentan ist es ein bisschen angespannt, weil es diverse Verlagerungen und Umstrukturierungen im Unternehmen. Derzeit weiß man nicht, wie's weiter geht. Da es aber ein großer Arbeitgeber ist, ist trotzdem die Sicherheit des Jobs da.



Verbesserungspotenzial:

Das gibt es immer, aber die Frage ist dann natürlich, lässt sich das umsetzen.

Mehr Information und Kommunikation und das gelingt in manchen Bereichen und in anderen wieder nicht. Die Kommunikation von oben nach unten vor allem ist etwas spärlich und auch ein rauer Ton, sage ich jetzt einmal. Da könnte man sicherlich noch viel verbessern.

**IP 11:**

Frage 1: Beschreiben Sie sich als Individuum in Ihrem beruflichen Umfeld?

Ich bin eine selbständige Statistikerin und habe einen Konsumentenvertrag und bin dort Anlaufstelle für jeden. Ich bin gesprächig, sehr offen und gesellig und mache sehr viele Coachings. Ich bin in diesem Betrieb sicherlich ein Ausnahmefall in diesem Betrieb, weil ich die einzige bin, die das machen kann und machen will - für jeden da zu sein 40 h am Tag. Für meine Persönlichkeit ist das aber sicherlich der beste Job, den es gibt.

Unterschiede / Gemeinsamkeiten:

Unterschiede sind sehr groß. Die älteren Kollegen arbeiten langsamer und sie haben mehr Kontakte und haben ein größeres Netzwerk. Gemeinsamkeiten ist sicher die Fähigkeit, zusammen zu arbeiten - sprich das Teamworking im Sinne etwas gemeinsam schaffen zu können. Da tun sich die Jüngeren schwerer. Die älteren haben dadurch bessere Chancen mehr Jobs zu bekommen, mehr Geld zu verlangen usw.

Frage 2: Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Vorstellungsgespräch. Welche Konkurrenzvorteile bieten Sie gegenüber anderen Bewerbern?

Ich habe einen doppel Doktor und einen vierfach Magister. Ich habe Berufserfahrung in den verschiedensten Bereichen und habe sehr viele Publikationen. Ich war auch im Ausland und habe viel gearbeitet und bin eine der wenigen, die diese Tätigkeit überhaupt machen kann in Österreich. Die Statistiker haben eine Monopolstellung in Österreich und es gibt viele Stellen und wenige Statistiker. Der Verdienst ist auch sehr gut und es ist leicht einen guten Job zu bekommen. Die verschiedenen Studien sind sicherlich ein Vorteil hier für mich.

Stellenausschreibung:

Eigentlich nur das Profil - also das was gefordert wird - das Anforderungsprofil. Wenn es meinen Kenntnissen entspricht, dann bewerbe ich mich. Im Detail schaue ich auf Berufserfahrung, Programme, die man beherrschen muss und was man können muss, um diese Stelle bekommen zu können.

Frage 3: Die folgende Frage gliedert sich in 2 Teilfragen. Zuerst bewerten Sie Ihr Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis und gehen Sie dann auf Verbesserungspotenziale ein?

das Verhältnis ist sehr gut, weil ich - wie gesagt - die Einzige bin, die das machen kann. Demnach hat der Arbeitgeber ein großes Interesse, mich im Betrieb zu halten. Ich habe dadurch einen großen Verhandlungsspielraum und viele Freiheiten, wie zum Beispiel Anwesenheitspflicht, etc.

Verbesserungspotenzial gibt es bei mir natürlich finanziell. Technisches Equipment, Autostellplatz, Arbeitszeitenregelung ist alles so geregelt, wie ich mir das vorstellt habe.

## Literaturverzeichnis

### Bücher:

- Achouri, Cyrus: Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauswahl und –platzierung. - 2. überarbeitete und erweiterte Auflage - Wiesbaden: Gabler, 2010
- Bass, Bernard, M: Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985
- Baumgarten, Reinhard: Führungsstile und Führungstechniken. – 1. Auflage - Berlin: De Gruyter, 1977
- Beck, Christoph: Professionelles E-Recruitment: Strategien – Instrumente – Beispiele. Neuwied Kriftel: Luchterhand, 2002
- Becker, Manfred: Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. – 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005
- Bertrand, Martin: Best – Practise – Personalbindungsstrategien in Großunternehmen, in: Personalbindung, Herausgeber von Rainer Bröckermann und Werner Pepels, Berlin: Erich Schmidt, 2004
- Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft: Personalwirtschaft, in Böck Ruth: Personalwirtschaft: funktionsorientierte Qualifikation. - 3. Auflage – Karlsruhe: Versicherungswirtschaft, 2006
- Bortz, Jürgen; Döring Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2006
- Brockhaus: Die Enzyklopädie in 24 Bänden. 20., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Band 8. Leipzig / Mannheim: Brockhausverlag, 1997'
- Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner: Handbuch Recruitment: Die neuen Wege moderner Personalakquisition. – 1.Auflage – Berlin: Cornelsen, 2002
- Bröckermann, Reiner: Personalwirtschaft. – 3. Auflage – Stuttgart: Schäffer – Poeschel, 2003
- Bröckermann, Rainer; Pepels, Werner: Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin: Erich Schmidt, 2004

- 
- Brounstein, Marty: Coaching für Dummies: Mitarbeiter mit Einfühlungsvermögen fordern, Bonn: MITP, 2001
- Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan: Generationen Erfolgreich führen, Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels. - 1.Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2010
- Chalupa, Martina: Motivation und Bindung von Mitarbeitern. – 1.Auflage – Mering: Rainer Hampp, 2007
- Comelli, Gerhard, Rosenstiel, Lutz: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. München: C.H. Beck, 1995
- Denzel, Eberhard, Ballier, Alexandra: Zukunftstrends und Zukunftsmarketing. - 1.Auflage - Ludwigsburg: Denzel + Partner, 2008
- Dinges, Andreas; Das "atmende Unternehmen" als Antwort auf die Herausforderung des demografischen Wandels, in Happe, Guido (Herausgeber): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best Practice-Berichten. - 1. Auflage - Wiesbaden: Gabler, 2007
- Dix, Matthias; Witrahm, Astrid: Das Internet als Instrument des Personalrecruiting. In: Clermont, Alois; Schmeisser, Wilhelm; Krimphove, Dieter (Herausgeber): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München: Franz Vahlen, 2001
- Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft. – 6.Auflage – Berlin: Springer, 2008
- Eberle Walter; Hartwich, Erwin: Brennpunkt Führungspotential. Persönlichkeitseinschätzungen als unternehmerische Aufgabe, 1.Auflage – Frankfurt am Main: Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1995
- Filipczak, Bob; Raines, Claire; Zemke, Ron: Generations at Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. - 1.Auflage - New York, 2000
- Frehr, Hans, Ulrich: Total / Quality Management, München / Wien: Carl Hanser, 1993
- Frey, Bruno; Osterloh, Margit: Managing Motivation Wie sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, Motivation der zwiespältige Produktionsfaktor. Wiesbaden: Gabler, 2002
- Froschauer, Ulrike, Lueger, Manfred 2003. Das qualitative Interview. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2003

- 
- Gartner, Werner, Josef: Management: Einführung in Management , Kommunikation und Personalwirtschaft, München: Oldenbourg, 2002
- Gill, Roger: Theory and Practice of Leadership. London: SAGE Publications, 2006
- Gorbach, Stefan; Laske, Stephan: Spannungsfeld Personalentwicklung. Konzeption – Analysen – Perspektiven, Wien, Manz, 1993
- Haasen, Nele: Mentoring – Persönliche Karriereförderung als Erfolgsrezept, München: Heyne, 2001
- Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung: Ein Grundriss mit zahlreichen Checklisten zur Verbesserung des Führungsverhaltens, - 4. Auflage - Renningen bei Böblingen, 1992
- Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung: Ein Grundriss mit zahlreichen Checklisten zur Verbesserung des Führungsverhaltens, - 7. Auflage - Renningen bei Böblingen, 1995
- Hentze, Joachim; Brose, Peter :Personalführungslehre. Bern: Paul Haupt; 1980
- Hentze, Joachim; Kammel, Andreas: Personalwirtschaftslehre 1 Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und –einsatz. - 7. neubearbeitete Auflage - Bern: Paul Haupt, 2001
- Hentze; Joachim; Graf, Andrea; Andreas Kammel; Klaus, Lindert: Personalführungslehre. – 4. Auflage - Bern: Paul Haupt, 2005
- Hesch, Gerhard: Das Menschenbild neuer Organisationsformen: Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft. Wiesbaden: Gabler, 1996
- Heymann, Hans-Helmut; Schuster Lars: Rekrutierung und Auswahl internationaler Führungskräfte, Internationale Personalfunktionen in Brij Nino Kumar; Wagner, Dieter: Handbuch des Internationalen Personalmanagements, München: C.H. Beck, 1998
- Hiam, Alexander; Meredith, Geoffrey; Schewe Charles: Defining moments, New York: Hungry Minds, 2002
- Hoff, Andreas: Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten. Wiesbaden: Gabler, 2002
- Holtbrügge, Dirk: Personalmanagement. – 3. Auflage – Berlin, Heidelberg: Springer, 2007
- Hopf, Christel: Qualitative Interviews. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Herausgeber): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch, 2000

- 
- Hutzschenreuter, Thomas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. - 3.Auflage - Wiesbaden: Gabler, 2009
- Jaeger, Stefan: Mitarbeiterbindung: Zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern in modernen Unternehmen, Saarbrücken: VDM – Dr. Müller, 2006
- Jetter, Wolfgang: Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. – 3. Auflage – Stuttgart: Schäffer – Poeschel, 2008
- Jung, Hans: Personalwirtschaft, - 7 überarbeitete Auflage - München: Oldenbourg, 2006
- Jung, Hans: Personalwirtschaft, - 9 aktualisierte und verbesserte Auflage - München: Oldenbourg, 2011
- Kauffeld, Simone: Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. Springer Medizin: Heidelberg, 2011
- Kirchler, Erich : Arbeits- und Organisationspsychologie.- 2.Auflage – Wien: Facultas, 2008
- Klaffke, Martin: Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice- Ansätze, - 1.Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2011
- Knoblauch, Rolf: Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrumente, in: Personalbindung, Herausgeber von Rainer Bröckermann und Werner Pepels, Berlin: Erich Schmidt, 2004
- Kolb, Meinulf : Personalmanagement: Grundlagen - Konzepte - Praxis. - 1. Auflage - Wiesbaden: Gabler, 2008
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. - 4. vollständig überarbeitete Auflage - Weinheim: Beltz / PVU, 2005
- Lippmann, Eric: Coaching Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg: Springer, 2006
- Löhner, Michael: Führung neu denken. Das Drei - Stufen – Stufen Konzept für erfolgreiche Manager und Unternehmen, Frankfurt / Main: Campus Verlag, 2005
- Lüders, Christian: Beobachten im Feld und Ethnographie. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst; Steinke, Ines. (Herausgeber): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch, 2000
- Maier, Gerhard: Wege zur Mitarbeiterbindung. In: Vom E - Business zur E - Society – New Economy im Wandel. München / Mering: Hampp, 2003

- 
- Maier, Norbert: Erfolgreiche Personalgewinnung und Personalauswahl. - 1.Auflage - Zürich: Praxium, 2009
- Maro, Fred: Mitarbeiter sind so verletzlich. Bessere Kommunikation in der Firma. Die entscheidenden Minuten für Führungskräfte. Regensburg: Wallhalla Fachverlag, 1999
- Martin, Albert : Personal als Ressource. München / Mering: Hampp, 2003
- McGregor, Douglas.: Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf / Wien: Econ , 1970
- Meier, Harald: Handbuch der Aus- und Weiterbildung. Neuwied : Luchterhand, 1995
- Meifert, Matthias: Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen, in Bödeker, Nico; Hübbe, Eberhard. Etappe 5: Talentmanagement. - 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage - Heidelberg: Springer, 2010
- Merk, Michael: Warum manche Manager Erfolg haben und andere immer erfolglos bleiben. Strategien zur individuellen Motivation Erfolgsoffensive durch Soziales Management. Norderstedt: Books on Demand, 2008
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfacherprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlev; Kraimer, Klaus (Herausgeber): Qualitativ- empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1991
- Meyer – Riedt, Torsten: Trainee - Programme für Nachwuchskräfte mit Hochschulabschluss und Sonderausbildungsprogramme für Abiturienten, in Thom, Norbert: Personalwesen - Organisation – Unternehmensführung, Band 10 , Köln: Botermann & Botermann, 1993
- Michalk, Silke; Peter, Nieder: Erfolgsfaktor Work Life Balance. – 1. Auflage – Weinheim: Wiley VCH, 2007
- Micheel, Frank: Die demografische Entwicklung in Deutschland und ihre Implikationen für Wirtschaft und Soziales, in Kerschbaumer, Judith / Schröder, Wolfgang (Herausgeber).: Sozialstaat und demografischer Wandel: Herausforderungen für Arbeitsmarkt und Sozialversicherungen. - 1.Auflage - Wiesbaden: VS, 2005
- Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen.-. 6.Auflage - Stuttgart: Lucius und Lucius, 2002
- Oblinger Diana; Oblinger James: Is It Age or IT: First Steps Toward Understanding the Net Generation. Using Technology as a Learning Tool, Not Just the Cool New Thing, The Students Perspective. In Oblinger, Diana; Oblinger, James: Educating the Net Generation. Boulder CO: Educause, 2005



- 
- Oertel, Jutta: Generationenmanagement in Unternehmen,- 1. Auflage - Wiesbaden: Deutscher Universitäts- Verlag, 2007
- Olesch, Gunther: Praxis der Personalentwicklung: Weiterbildung im Betrieb, - 2. erweiterte Auflage – Heidelberg: Sauer, 1992
- Olfert, Klaus; Steinbuch, Pitter A.: Personalwirtschaft. - 6.Auflage - Ludwigshafen: Kiehl, 1995
- Olfert, Klaus; Steinbuch, Pitter A.: Personalwirtschaft. - 9.Auflage - Ludwigshafen: Kiehl, 2001
- Olfert, Klaus; Steinbuch, Pitter A.: Personalwirtschaft. - 11.Auflage: Olfert, Klaus. Ludwigshafen: Kiehl, 2005
- Opaschowski, Horst W.: Deutschland 2010. Wie wir morgen leben – Voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft. British-American Tobacco: Hamburg, 1997
- Oppermann – Weber, Ursula: Handbuch Führungspraxis: Führung, Führungskräfte, Führungskompetenzen, Organisation der Bereiche der Mitarbeiterführung, Zielvereinbarungen, Motivation und Delegation. - 1.Auflage - Berlin: Cornelesen Verlag, 2001
- Organisationsforum Wirtschaftskongreß e.V. (Herausgeber): Die Ressource Mensch im Mittelpunkt innovativer Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler, 1993
- Palfrey, John; Gasser, Urs: Generation Internet. München: Carl Hanser Verlag, 2008
- Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. - 1 Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2009
- Peiser, Wolfram: Die Fernsehgeneration. Eine empirische Untersuchung ihrer Mediennutzung und Medienbewertung, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1996
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand Rolf: Die grenzenlose Unternehmung. - 5.Auflage - Wiesbaden: Gabler, 2003
- Reichwald Ralf; Hesch, Gerhard.: Der Mensch als Produktionsfaktor oder Träger ganzheitlicher Produktion? Menschenbilder im Wandel der Betriebswirtschaftslehre, in Weis, K. :Bilder vom Menschen in Wissenschaft, Technik und Religion. München: Vahlen, 1993
- Rosenstiel, Lutz von; Molt Walter; Rüttinger, Bruno: Organisationspsychologie. - 8. Auflage - Stuttgart: Kohlhammer, 1995

- 
- Rückle, Horst: Die Folgen des Wertewandels für das Personalmanagement und sein Führungsverständnis. In: Visionäres Personalmanagement, Kienbaum Jochen, Stuttgart, 1992
- Sänger, Oliver: E-Recruiting in Deutschland. Grundlagen, Strategien, Perspektiven, Berlin: VDM – Müller, 2004
- Schanz, Günther: Personalwirtschaftslehre: Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. - 2. Auflage - München: Vahlen, 1993
- Schein, Edgar: Organizational Psychology. - 3. Auflage- New Jearsey: Englewood Cliffs, 1980
- Schein, Edgar: Organisationspsychologie. Wiesbaden: Gabler, 1980
- Schein, Edgar: Organisationskultur. - 2. Auflage - Bergisch Gladbach: Ed. Humanistische Psychologie, 2003
- Schmidt, Walter: Praktische Personalführung und Führungstechnik. Ein Handbuch für die Übernahme von Führungsverantwortung, Heidelberg: Sauer, 1999
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke. Methoden der empirischen Sozialforschung. - 7. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage - München: Oldenbourg, 2009
- Scholz, Christian: Personalmanagement. - 5.Auflage - München: Vahlen, 2000
- Scholz, Christian: Spieler ohne Stammsplatzgarantie, Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt. Weinheim: Wiley - VCH, 2003
- Schreyögg, Astrid: Coaching Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. - 6. überarbeitete Auflage - Frankfurt/Main: Campus, 2003
- Schreyögg, Astrid: Supervision Ein integratives Modell Lehrbuch zu Theorie und Praxis.- 4. überarbeitete und erweiterte Auflage - Wiesbaden: VS Sozialwissenschaften, 2004
- Shamir, Boas; House, Robert; Arthur, Michael: The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. In: Organization Science. – 5. Auflage - New York: McGraw Hill, 1993
- Sprenger, Reinhard: Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse - 11. Auflage - Frankfurt/Main: Campus, 1996
- Sprenger, Reinhard: Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse, Limitierte Sonderausgabe, Frankfurt/Main: Campus, 2005

- Stäbler, Michael: Partnerschaftliche Unternehmenskultur und die Rolle von Information und Kommunikation in: Egbert, Deekeling; Norbert Fiebig: Interne Kommunikation: Erfolgsfaktoren im corporate change, Wiesbaden: Gabler, 1999
- Staehle, Wolfgang: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive - 8.Auflage - München: Vahlen, 1999
- Steger, Ulrich: Wirkmuster der Globalisierung. Nichts geht mehr, aber alles geht, Bericht des Ladenberger Kollegs „Globalisierung verstehen und gestalten“. Ladenburg (Gottlieb Daimler- und Karl Benz- Stiftung), 1998
- Tapscott, Don: Grown up digital. How the net generation is changing your world. New York: McGraw-Hill, 2008
- Thiele, Anke; Eggers Bernd: Innovatives Personalmarketing für High Potentials. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1999
- Tulgan, Bruce: Superstars need managers: top performers need guidance, feedback and rewards more than any other employee. In: HR: Magazine, June, 2007
- Tschumi, Martin: Handbuch zum Personalmanagement.- 2.Auflage - Zürich: Praxium, 2006
- Weinert, Ansfried: Lehrbuch Organisationspsychologie. – 4.Auflage – Weinheim München: Psychologie Verlags Union, 1998
- Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias, Knorr, Elke: Personalwirtschaft. Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, 2008
- Wiedemann, Herbert: Mitarbeiter richtig führen. Motivation, Partizipation, Kommunikation. – 3. unveränderte- Auflage – Ludwigshafen: Kiel, 1991
- Wildemann, Horst: Arbeitszeitmanagement: Einführung und Bewertung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten, - 2. Auflage – München: TCW, 1995
- Wittwer, Wolfgang: Weiterbildung im Betrieb. Darstellung und Analyse. München: Urban und Schwarzenberg, 1982
- Wollsching – Strobel, Peter: Managementnachwuchs erfolgreich machen: Personalentwicklung für High Potentials. Wiesbaden: Gabler, 1999
- Wunderer, Rolf: Führung. Ideologie – Struktur – Verhalten. In: Neuberger, O. (Hrsg.): Basistexte Personalwesen. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, 1985

Wunderer, Rolf: Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center, Vision Konzeption und Realisation unternehmerischer Personalarbeit. in Die Betriebswirtschaft. 52, 1992

Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. - 4.Auflage – München / Neuwied: Luchterhand, 2001

Wunderer, Rolf; Dick, Petra: Personalmanagement – Quo Vadis?. – 3.Auflage – Neuwied: Luchterhand, 2002

Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. -5. Auflage. München / Neuwied: Luchterhand, 2003

Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. -7. Auflage. München / Neuwied: Luchterhand, 2007

Yukl, Gary: Leadership in Organisations. - 6.Auflage - Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006

### Quellen aus dem Internet:

Allianz:

[http://www.unternehmen.allianz.at/export/sites/allianz\\_u/\\_galleries/documents/2010\\_presse\\_news/download\\_texte/20101130Jobzufriedenheit\\_Charts.pdf](http://www.unternehmen.allianz.at/export/sites/allianz_u/_galleries/documents/2010_presse_news/download_texte/20101130Jobzufriedenheit_Charts.pdf), verfügbar am 03.04.2011

ALPHA.CH Der Online - Kadermarkt, Tschopp, Sandy: sandy.tschopp@bluewin.ch: Mitarbeiter-Generation Millennials, Gemeinsamen Takt finden, Zusammenfassung aus der Studie "Die Generation Y verändert Kultur und Führungsinstrumente von Unternehmen nachhaltig". [http://journal-en-ligne.la-croix.com/ee/stela/\\_main\\_/2009/06/20/004/stela-\\_main\\_-2009-06-20-004.pdf](http://journal-en-ligne.la-croix.com/ee/stela/_main_/2009/06/20/004/stela-_main_-2009-06-20-004.pdf), verfügbar am 15.03.2011

Bilanz, Das Schweizer Wirtschaftsmagazin: Generation Diva. [http://www.pwc.ch/user\\_content/editor/files/interviews11/pwc\\_20110228\\_%20billz\\_donkor.pdf](http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/interviews11/pwc_20110228_%20billz_donkor.pdf), verfügbar am 16.04.2011

Bundeszentrale für politische Bildung: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 4. Auflage - Mannheim: Bibliographisches Institut 2009. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2009. [http://www.bpb.de/popup/popup\\_lemmata.html?guid=RKFU7Q](http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=RKFU7Q), verfügbar am 12.10.2010

Europäische Kommission Eurostat: Jouhette Sylvain, Romans Fabrice : Statistics in Focus Population and Social Conditions 13/2006 Labour Market.

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-NK-06-013/EN/KS-NK-06-013-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NK-06-013/EN/KS-NK-06-013-EN.PDF), verfügbar am 13.10.2010

Forrester Consulting: Harris Imogen ; Schooley Claire ,Devine Paul ;Van Kruijsdijk Joost :  
Forester Consulting: Is Europe ready for the Millennials? Innovate To Meet The Needs Of  
The Emerging Generation. Emerging Generation.  
[http://loader.eurorscg.fi/partner/xerox/Forrester\\_report.pdf](http://loader.eurorscg.fi/partner/xerox/Forrester_report.pdf), verfügbar am 12.10.2010

Forrester Research: Schooley Claire, Moore Connie : European Perspectives On The Retiring  
Workforce This is the third document in the“ Changing Workforce” series:  
[http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/forrester\\_European\\_perspective\\_workforce.pdf](http://www.ouderenenarbeid.be/Documenten/forrester_European_perspective_workforce.pdf), verfübar am 12.10.2010

International Center for Human Resources in Nursing: Jo Manion: Das Personalmanagement in  
der Pflege vor dem Hintergrund der Generationenvielfalt:  
<http://www.dbfk.de/download/download/Generationenvielfalt-und-Personalmangel-in-der-Pflege-2010-03-30.pdf>, S.10f verfügbar am 24.04.2011

Keulertz, Axel. [Axel.keulertz@universumeurope.com](mailto:Axel.keulertz@universumeurope.com): Herausforderung Millennials.  
[http://content.alpha.ch/b2c/1-ratgeber-hr-informationen/4-wissen-weiterbildung/1\\_alpha-aktuell/millenials-universum-generation-karriere/](http://content.alpha.ch/b2c/1-ratgeber-hr-informationen/4-wissen-weiterbildung/1_alpha-aktuell/millenials-universum-generation-karriere/), verfügbar am 01.05.2011

Kienbaum, Management Consultants, Kötter, Paul; Berkowski, Nadine: Was motiviert die  
Generation Y im Arbeitsleben.  
[http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft\\_neu\\_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum\\_GenerationY\\_2009\\_2010.pdf](http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum_GenerationY_2009_2010.pdf), verfügbar am 19.03.2011

Pressemitteilungen: Trendstudie: MINT-Studenten wollen Karriere aber mit Maß.  
<http://www.pressemeldungen.at/127937/trendstudie-mint-studenten-wollen-karriere-%E2%80%93-aber-mit-mas/>, verfügbar am 27.03.2011

Pressrelations: Unternehmen stehen vor der großen Herausforderung, Millennials als Kunden  
zu gewinnen und zu binden: Umfrage von Genesys Telecommunications Laboratories.  
[http://www.pressrelations.de/new/standard/result\\_main.cfm?r=356963&aktion=jour\\_pm](http://www.pressrelations.de/new/standard/result_main.cfm?r=356963&aktion=jour_pm),  
verfügbar am 19.03.2011

Universität Bamberg: Recruiting Trends 2010. <http://www.uni-bamberg.de/?id=37915>, verfügbar  
am 02.04.2011

Schulmeister, Rolf: Gibt es eine »Net Generation«? Dekonstruktion einer Mystifizierung.  
Erweiterte Version 3. Universität Hamburg, Zentrum für Hochschul- und Weiterbildung.  
[http://www.zhw.uni-hamburg.de/uploads/schulmeister\\_net-generation\\_v3.pdf](http://www.zhw.uni-hamburg.de/uploads/schulmeister_net-generation_v3.pdf), verfügbar  
am 16.04.2011

Statistik

Austria:

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html), verfügbar am 11.02.2011

Strategy Train: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=265&L=1>, verfügbar am 27.01.2011

TEIA AG - Internet Akademie und Lehrbuch Verlag 2011 Von der Personalverwaltung zum Human Resource Management <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmangement/32339-Human-Relations-Modell-der-soziale-Mensch.htm>, verfügbar am 12.10.2010

### Zeitschriftenartikel:

Preuss, Achim; Knoll, Tilmann: Computerunterstützte Assessmentssysteme in: Personal, 03/2001, S.130

Weideneder, Michael: Erfahrungsbericht: Personalvermittlung im Internet in: Personal, 7/2001, S.385

Wiendieck, Gerd: Wertewandel und Leistungsmotivation in: Personalführung. 11/1990, S.760

### Sonstige Quellen:

McCrindle Research (Herausgeber): New Generation at Work – Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y, Sydney, 2006

## **Eigenständigkeitserklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Diese Arbeit wurde in ähnlicher oder gleicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt.

Oberalm, 17.10.2011

Lumturije Redzeqi